

HR:n ja esimiesten yhteistyön kehittäminen rekrytointi- prosessin hallinnan tehostamiseksi Elisa Appelsiinissa

Jasmina Hämäläinen

Tekijä Jasmina Hämäläinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma, HRM ja johtaminen	
Opinnäytetyön otsikko HR:n ja esimiesten yhteistyön kehittäminen rekrytointiprosessin hallinnan tehostamiseksi Elisa Appelsiinissa	Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 5
<p>Opinnäytetyö syntyi tarpeesta tehostaa Elisa Appelsiini Oy:n rekrytointiprosessin hallintaa kehittämällä HR:n ja esimiesten yhteistyötä. Työ on rajattu tarkastelemaan Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin hallinnan tehostamista HR:n ja esimiesten välisen yhteistyön ja vastuunjaon näkökulmasta. Elisa Appelsiini on työn toimeksiantaja. Opinnäytetyö on toiminnallinen työ eli produkti, jonka tuotoksena syntyy kehittämisohjeita sekä ohjeistus rekrytoiville esimiehille. Tutkimustavoitteena on tarkastella sitä, miten rekrytointiprosessin hallintaa voidaan tehostaa Elisa Appelsiinilla kehittämällä HR:n ja esimiesten yhteistyötä. Tavoitteena on kehittää Elisa Appelsiinin nykyistä rekrytointiprosessia HR:n ja esimiesten vastuiden tarkemman jakamisen ja selkiyttämisen avulla, kuten myös hyödyn tuottaminen toimeksiantajalle. Työn tekeminen alkoi marraskuussa 2014 ja päättyi huhtikuussa 2015.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämismenetelmänä käytetään Elisa Appelsiinin nykytilan tarkastelun ja teoriatiedon pohjalta tehtäviä kehittämisohjeita. Aihetta pohjustetaan viitekehyksellä, jossa käsitellään rekrytointia organisaatioiden menestystekijänä, rekrytointiprosessin vaiheet sekä prosessin hallinta ja vastuunjako. Seuraavaksi tarkastellaan työn tutkimustavoitetta ja toteutusta, jonka jälkeen esitellään Elisa Appelsiinin nykyinen rekrytointiprosessi. Lopuksi esitetään kehittämisohjeita Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessiin, joita ovat rekrytointien priorisointi korkeammalle, HR:n ja esimiesten vastuiden selkeämpi kuvaus, hyvien toimintatapojen vaaliminen, rekrytointijärjestelmän huolellinen päivittäminen, prosessin tarkempi aikataulutus sekä rekrytointiprosessin huomioiminen työnantajamielikuvan rakentajana. Kehittämisohjeiden pohjalta luodaan konkreettinen ja nopealukuinen ohjeistus rekrytoiville esimiehille, jota he voivat hyödyntää päivittäisessä työssään.</p> <p>Produktin pohjalta voidaan tehdä johtopäätös siitä, että Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessia on mahdollista tehostaa kehittämällä HR:n ja esimiesten keskinäistä yhteistyötä sekä tarkentamalla ja selkiyttämällä molempien rooleja ja vastuita. Kun HR ja esimiehet ovat varmoja omista vastuualueistaan prosessin eri vaiheissa, prosessin hallinta helpottuu ja nopeutuu. Kevyt, ketterä ja kunnioittava prosessi näyttäytyy hakijalle positiivisena, mikä vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Produktin avulla tehostetaan ja nopeutetaan Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessia ja pidemmällä tähtäimellä luodaan myönteistä työnantajamielikuvaa.</p>	
Asiasanat Rekrytointi, henkilöstö, esimies, yhteistyö, mielikuva	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Rekrytointi menestystekijänä	3
2.1	Rekrytointi organisaatioissa	3
2.2	Rekrytointi vaikuttaa työnantajamielikuvaan	4
2.3	Sisäisestä ulkoiseen rekrytointiin	5
2.4	Rekrytoinnin julkaiseminen	6
2.5	Haastattelu tärkeimpänä henkilöarvioinnin menetelmänä	8
2.6	Onnistunut rekrytointiviestintä	9
2.7	Rekrytoinnissa huomioitava lainsäädäntö	10
3	Rekrytointiprosessin hallinta	13
3.1	Rekrytointiprosessi suhteessa toimintaympäristöön	13
3.2	Rekrytointiprosessin kulku	14
3.3	HR:n ja esimiesten rooli rekrytointiprosessissa	17
4	Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin kehittäminen	18
4.1	Elisa Appelsiini	18
4.2	Produktin tavoitteet	18
4.3	Produktin suunnitelmakuvaus	19
4.4	Produktin toteutus	21
4.5	Elisa Appelsiinin nykyinen rekrytointiprosessi	23
4.6	Kehittämis ehdotuksia Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin tehostamiseksi	25
4.7	Yhteenveto	30
5	Pohdinta	31
	Lähteet	35
	Liitteet	37
	Liite 1. Ohjeistus rekrytoiville esimiehille	37

1 Johdanto

Rekrytointi on liiketoiminnan menestyksen kannalta kriittinen prosessi, jonka avulla organisaatio pyrkii löytämään parhaan työntekijän avoimeen työtehtävään. Rekrytointi saattaa näennäisesti kuulostaa helpolta: määritellään avoin työtehtävä ja valintakriteerit, julkaitaan hakuilmoitus ja odotetaan hakijoiden vastauksia, seulotaan hakijat joista parhaat kutsutaan haastatteluun ja lopulta tehdään valinta, jonka jälkeen uusi kyky pääsee aloittamaan työt. Rekrytointi on kuitenkin ensisilmäystä moniulotteisempi prosessi jossa on hakijoiden lisäksi mukana useita eri osapuolia, eikä prosessin onnistuminen ole aina itsensäselvyys. Haasteita prosessin tehokkaalle läpiviennille voivat olla esimerkiksi kiire, taitamattomuus tai prosessin epäselvyys. Onnistumiseen kannattaa kuitenkin pyrkiä, sillä rekrytointiprosessi vaikuttaa aina yrityksen työnantajamielikuvaan. Siksi ei ole ihme, että yrityksissä toteutetaan yhä joustavampaa ja hakijalähtöisempää rekrytointia. Onnistuessaan rekrytointiprosessi voi olla yritykselleen merkittävä menestystekijä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on kehittää HR:n ja esimiesten yhteistyötä suomalaisen IT-palvelutalo Elisa Appelsiini Oy:n (myöhemmin Elisa Appelsiini) rekrytointiprosessin hallinnan tehostamiseksi. Kyseessä on toiminnallinen työ eli produkti, jonka toimeksiantaja on Elisa Appelsiini. Työn tekeminen käynnistyy Elisa Appelsiinin nykyisen rekrytointiprosessin tarkastelusta ja havainnoinnista, ja työn lopputuloksena syntyy kehitysehdotuksia prosessin tehostamiseksi ja ohjeistus rekrytoiville esimiehille. Päädyin aiheeseen työskennellessäni Elisa Appelsiinin HR-tiimissä pääasiallisena työtehtävänä rekrytointien koordinointi. Päivittäinen työskentely rekrytointien parissa sai minut kiinnittämään huomiota haasteisiin, joita havaitsin olevan erityisesti HR:n ja esimiesten keskinäisessä yhteistyössä, roolituksessa ja vastuunjaossa. Halusin selvittää, voisiko HR:n ja esimiesten yhteistyötä kehittämällä todella tehostaa rekrytointiprosessin hallintaa.

Opinnäytetyö noudattaa perinteisen raportin rakennetta, sillä tuntui luontevalta paneutua ensiksi viitekehykseen kokonaisuudessaan, jonka jälkeen keskitytään itse produktiin ja sen toteutukseen. Johdannon jälkeen esitellään viitekehys, jossa käsitellään rekrytointiprosessin merkitystä yrityksen liiketoiminnalle, kuvataan rekrytointiprosessin vaiheet sekä tutustutaan HR:n ja esimiesten rooleihin ja vastuualueisiin prosessin aikana. Tietoperustaa seuraa empiirinen osuus, jossa esitellään muun muassa opinnäytetyön tutkimustavoitteet ja rajaus, avataan työn suunnitelmakuvaus sekä havainnollistetaan produktin toteutus vaihe vaiheelta. Tämän jälkeen keskitytään Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin nykytilaan kirjallisen tiedon ja omien havaintojeni avulla. Viitekehyksen ja Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin nykytilan kartoittamisen avulla tehdään kehitysehdotuksia prosessin kehittämiseksi. Kehitysehdotuksista johdetaan myös ohjeistus rekrytoiville esimiehille. Opin-

näytetyö päättyy pohdintaan, jossa peilataan produktin tuloksia tietoperustaan ja tehdään johtopäätöksiä. Lopuksi esitetään vielä jatkotutkimusehdotuksia ja arvioidaan omaa oppimista sekä opinnäytetyöprosessin onnistumista ja merkitystä.

Opinnäytetyön tavoitteena on Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin nykytilan kehittäminen, jonka painopisteenä on HR:n ja esimiesten keskinäinen yhteistyö, roolit ja vastuut. Tutkimustavoite voidaan muotoilla kysymyksenä seuraavasti: *Miten eli millä keinoin rekrytointiprosessin hallintaa voidaan tehostaa Elisa Appelsiinilla kehittämällä HR:n ja esimiesten yhteistyötä?* Alatavoitteissa otetaan kantaa edellä mainittujen vastuiden kirkastamiseen kuten myös siihen, miten onnistunut rekrytointiprosessi vaikuttaa yrityksen työnantajamielikuvaan. Tavoitteena on selkiyttää rekrytointiprosessia ja siihen kuuluvia rooleja ja vastuita siten, että rekrytointien toteuttaminen on nykyistä ketterämpää ja suunnitellumpaa. Produktin tuotoksena syntyy kehittämis ehdotuksia rekrytointiprosessin tehostamiseksi sekä ohjeistus rekrytoiville esimiehille. Työtä voidaan pitää onnistuneena, mikäli tavoitteet saavutetaan ja työ hyödyttää toimeksiantajaa.

Opinnäytetyö on rajattu tarkastelemaan Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin hallinnan tehostamista HR:n ja esimiesten välisen yhteistyön ja vastuunjaon näkökulmasta. Kyseessä ei siis ole Elisa Appelsiinin koko rekrytointiprosessin syväluotaus, vaan työn painopiste on HR:n ja esimiesten keskinäisissä suhteissa. Lisäksi on tärkeä huomioida, että tässä työssä esimiehestä puhuttaessa tarkoitetaan aina rekrytoivaa esimiestä eli sellaista esimiesasemassa työskentelevää henkilöä, jonka työtehtäviin kuuluu myös rekrytointi. HR:llä sen sijaan tarkoitetaan yrityksessä toimivaa henkilöstöresursseista huolehtivaa työntekijää, tiimiä tai osastoa. Opinnäytetyö ei myöskään huomioi avoimien hakemusten kautta käynnistynyttä rekrytointiprosessia, vaan keskittyy niin kutsuttuihin kohdennettuihin hakuihin eli sellaiseen rekrytointiin, jossa ennalta määritellyyn työtehtävään haetaan työntekijää.

2 Rekrytointi menestystekijänä

Rekrytointi on kaikille tuttu ja usein käytetty käsite, mutta mitä se oikeastaan tarkoittaa? Viitalan (2012, 100) mukaan yrityksen henkilöstöhankinnan eli rekrytoinnin avulla tehdään sellaisia toimenpiteitä, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Koivisto (2004, 23) taas korostaa rekrytoinnin tarkoittavan niitä perättäisiä tapahtumia, joilla toteutetaan onnistunut henkilövalinta. Myös Vaahtio (2007, 13) pitää rekrytointia peräkkäisinä toimenpiteinä, joita yrityksessä suoritetaan henkilön löytämiseksi. Rekrytointi voi olla joko organisaation sisäistä tai ulkoista, vaikka usein vain jälkimmäistä pidetään rekrytointina. Aikaisemmassa teoksessaan Vaahtio (2005, 11) kuvaa rekrytointia mahdollisuutena. Uusi ihminen on kiinnostava sekoitus voimavaroja, potentiaalia ja energiaa, joka vain odottaa päästä toimeen. Hänet tulee ainoastaan etsiä ensin. Dessler (2011, 178) sen sijaan näkee rekrytoinnin sarjana esteitä, jotka ylittämällä löydetään paras työntekijä.

2.1 Rekrytointi organisaatioissa

Oikein toteutettuna rekrytointi voi olla merkittävä menestystekijä yritykselle (Vaahtio 2005, 14). Usein organisaatioissa rekrytointi nähdään kalliina kuluna, ja rekrytoinnin haasteena onkin varmistaa että siihen käytetyt resurssit maksavat itsensä takaisin (Brown 2011, 13). Rekrytointi on lähes aina kauaskantoinen päätös ja suuri taloudellinen investointi, joka vaikuttaa yrityksen palvelun laatuun ja toiminnan tehokkuuteen. Onnistunut rekrytointi kehittää parhaimmillaan toiminnan laatua, kun taas epäonnistuneesta rekrytoinnista kärsivät sekä valittu henkilö että organisaatio. Uuden työntekijän palkkaaminen vaatii aina aikaa ja resursseja, mutta varsinkin kiireen keskellä valinta saattaa muuttua arpapeliksi. (Viitala 2012, 100.) Kiire ja taitamattomuus rekrytoinnissa moninkertaistavat epäonnistumisen mahdollisuuden, mikä pahimmassa tapauksessa johtaa asiakkaiden menetykseen. Toisaalta rekrytoinnin lykkääminen voi johtaa samaan lopputulokseen. (Vaahtio 2005, 12.)

Onnistuneilla rekrytoinneilla on suuri merkitys yrityksen menestykseen, sillä ne auttavat yritystä säilyttämään kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että rekrytoinnin suunnitteluun ja toteutukseen käytetään tarpeeksi aikaa ja resursseja. (Österberg 2014, 91.) Yksittäinen rekrytointi suunnitellaan etukäteen ja toteutetaan vasta sitten, kun koko projekti on hahmottunut. Suunnitteluvaiheessa sovitaan mitä tehdään ja miten, kuka tekee ja mitä se maksaa sekä mikä on rekrytoinnin aikataulu. (Markkanen 2002, 9.) Rekrytointiprosessin hallittu toteuttaminen vaatii muun muassa ammattimaista otetta, harkintakykyä, ihmisistä välittämistä sekä eettisyyttä. Rekrytointiosaaminen ei ole syntymälahja, vaan se vaatii opettelua kuten esimiestäidotkin. (Vaahtio 2005, 13.)

Vaahion (2005, 17-20) mukaan henkilöstöstrategia on osa yrityksen strategiaprosessia. Hän esittää, että tässä kontekstissa henkilöstöjohtamisen rooli voisi olla entistäkin korostuneempi. Esimerkiksi strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen (SHRM) mukaan liiketoiminnan strategia tulisi tehdä henkilöstöresurssien pohjalta, sillä yritys voi toteuttaa strategiaansa ainoastaan henkilöstön kautta. Henkilöstöstrategia tai -suunnitelma selvittää henkilöstön määrän ja sille asetettavat laadulliset vaatimukset, kuten myös työpaikkojen määrän ja kehityksen sekä ennakoitavissa olevat muutokset työtehtävissä ja toimintaympäristössä. Rekrytointistrategia on olennainen osa henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöstrategia pohjautuu liiketoimintastrategiaan: sen kautta määritellään henkilöstöresurssien tarve, jonka jälkeen tarvittava henkilöstö rekrytoidaan joko yrityksen sisältä tai ulkoa.

Myös Viitalan (2012, 100) mukaan rekrytointipolitiikkaa määrittelevät yrityksen visio ja strategia - aivan kuten mitä tahansa muutakin yrityksen toimintaa. Liiketoiminnan tavoitteet ja yrityksen toimintatavat vaikuttavat siihen, millaista henkilöstöä ja osaamista yrityksessä tarvitaan. Jokaisessa rekrytointitilanteessa lähtökohtana on vastata aluksi työtehtävää koskeviin kysymyksiin sen tarpeellisuudesta. Mikäli työtehtävä on edelleen merkityksellinen eikä sitä voida esimerkiksi organisoida nykyiselle henkilöstölle sisäisen haun kautta tai ulkoistaa, siirrytään määrittelemään valintakriteerejä. Torrington, Hall, Taylor ja Atkinson (2009, 77) painottavat, että mikäli valintakriteereitä ei ole tehty täsmällisesti, on mahdotonta tehdä luotettavaa valintaa.

2.2 Rekrytointi vaikuttaa työnantajamielikuvaan

Rekrytoinnin toteuttamistapa vaikuttaa aina yrityksen työnantajamielikuvaan (Österberg 2014, 91). Valitettavan moni työnhakija on joskus ollut tilanteessa, jossa haetusta työpaikasta ei ole kuulunut useidenkaan kuukausien jälkeen mitään. Puolihuolimattomasti hoidettu rekrytointi onkin epäsuotuisaa yrityksen työnantajamielikuvalle. Österbergin (2014, 98) mukaan yrityksen on pidettävä kiinni niistä lupauksista, joita se antaa työnhakuilmoituksessaan. Lisätietoja on annettava tai hakuprosessin etenemisestä on ilmoitettava, mikäli näin on luvattu. Hyvään rekrytointikäytäntöön kuuluu myös aina ilmoittaa haun päätymisestä ja tehtävän täyttymisestä. Kohtelias tiedottaminen erityisesti valitsematta jääneille hakijoille vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan. Täyttämättä jääneet lupaukset ja tiedottamatta jättäminen eivät herätä hakijoissa koskaan positiivisia tuntemuksia.

Sallin ja Takatalon (2014, 41-43) mukaan hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen auttaa alati kiristyvässä kilpailussa parhaista työntekijöistä. Rekrytointi ja sen toteutus tulisikin nähdä strategisesti kriittisenä menestystekijänä, sillä se on merkittävä osa Talent Management -prosessia eli osaajien tunnistamista ja kehittämistä. Tämän vuoksi rekrytointiin kannat-

taa sitoa organisaation markkinointi- ja viestintäosaaminen. Alan parhaat osaajat houkuttellaan ammattimaisella rekrytoinnilla, vaikka todellisuudessa houkuttelu alkaa jo ennen kuin avoin työpaikka on julkaistu. Koko organisaation tulisikin sisäistää rekrytoinnin merkitys kriittisenä osa-alueena työnantajamielikuvan muodostamisessa. Rekrytointiprosessin aikana nousee esiin ihmisten (tässä tapauksessa hakijoiden) taipumus tehdä nopeita johtopäätöksiä, jotka saattavat helposti koskea koko organisaatiota. Tämä koskee erityisesti sosiaalista mediaa. Yritykseen kannattaakin luoda erillinen sosiaalisen median rekrytointistrategia, sillä työnantajamielikuvan rakentamisessa sosiaalisen median avulla proaktiivisuus palkitaan.

Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 67-68) osoittavat, että kuten rekrytointi, myös työnantajamielikuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, miten yrityksen työntekijät näkevät ja kokevat työnantajansa. Ulkoinen työnantajamielikuva kertoo vastaavasti siitä, millainen on yrityksen ulkopuolisten henkilöiden kokemus yrityksestä työnantajana. Ulkopuolinen taho ei aina ole työnhakija tai sitä suunnitteleva, vaan siihen voi kuulua niin yhteistyökumppaneita kuin henkilöstön perheenjäseniäkin. Työnantajamielikuvalla on täten erittäin suuri liiketoiminnallinen merkitys, joka ei ulotu pelkästään rekrytointitilanteisiin. Sisäisen työnantajamielikuvan avulla rakennetaan ulkoista mielikuvaa, ja jos se on kunnossa, on sitä helppo tuoda julki ulkoisille sidosryhmille. Sen sijaan jos yrityksessä on sisäisiä ongelmia, myös ulkoinen työnantajamielikuva heijastelee samoja epäkohtia.

2.3 Sisäisestä ulkoiseen rekrytointiin

Kauhasen mukaan (2006, 68-69) rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen henkilöstöhankintaan. Kun yrityksessä jo työskentelevä henkilö valitaan avoimeen työtehtävään, on kyse sisäisestä rekrytoinnista. Ulkoisella henkilöstöhankinnalla työntekijä rekrytoidaan yritykseen ulkopuolelta. Kauhasen esittelee teoksessaan Stonen ajatuksia sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin eduista ja haitoista. Sisäisen hankinnan etuja ovat valitun työntekijän innostus, mahdollisuus ehdokkaan parempaan kykyjen arviointiin, hyvä suoriutumismotivaatio, nopeampi valintaprosessi, mahdollisuus useampiin sisäisiin rekrytointeihin sekä valitun työntekijän yrityksen tuntemus. Sisäisen rekrytoinnin haittoja ovat taas valinnan ulkopuolelle jääneiden pettymys ja taistelu uralla etenemisessä, yrityksen sisäiset kuppikunnat sekä uusien ideoiden vähyys jolloin järjestelmästä voi tulla jäykkä.

Myös Österbergin (2014, 93) mukaan sisäiseen rekrytointiin liittyy omat riskinsä. Erityisen haasteellista sisäinen siirto on silloin, kun työntekijä ylenee esimiestehtäviin. Tämän vuoksi sisäisen rekrytoinnin hyödyntämisessä tuleekin olla yhtä kriittinen kuin ulkoista henkilös-

töhankintaa käytettäessä. Kun sisäistä siirtoa pohditaan, kannattaa sen etuja ja riskejä harkita tarkoin. Sisäisen rekrytinnin edut ovat selkeimmillään silloin, kun henkilö tuntee organisaation etukäteen. Yksi sisäinen rekrytointipäätös voi kuitenkin tuoda mukanaan uusia sisäisiä siirtoja, kun useammalle työntekijälle halutaan tarjota mahdollisuus edetä organisaatiossa. Toisin kuin Kauhanen esittää edellä, Österbergin mukaan useita sisäisiä rekrytointeja ei kannata toteuttaa samanaikaisesti, etteivät ne vaikuta työn sujuvuuteen.

Ulkoisen rekrytinnin etuja ovat uuden työntekijän erilaiset näkemykset ja ideat, mahdollisuus saada kilpailijoiden salaisuuksia yrityksen tietoon, edullisuus verrattuna ammattiin kouluttamiseen sekä yrityksen sisäisten kuppikuntien tuen puute. Haittoja taas ovat valitun työntekijän sopivuuden epävarmuus, pidempi perehdyttämiskäso, sisäisten ehdokkaiden mahdolliset motivaatio-ongelmat sekä valitun työntekijän mahdollinen "näin me tehtiin aikaisemmassakin työpaikassa" -asenne. (Kauhanen 2006, 69.) Ulkoinen rekrytointi sopii parhaiten käytettäväksi silloin, kun yrityksen toimintoja suunnataan uudelleen tai resursien tarve muuttuu tai kasvaa. Yrityksen ulkopuolelta saadaan helpoiten sellaista osaamista, jota yrityksessä ei vielä ole. Ulkoista ja sisäistä rekrytointia voi kuitenkin käyttää samanaikaisesti avaamalla uusi työpaikka sekä julkiseen että yrityksen sisäiseen hakuun. Menettely on tasapuolinen mikäli jokainen hakija, huolimatta siitä onko hän sisäinen vai ulkoinen, käy läpi samat prosessin vaiheet. (Vaahtio 2005, 37-38.)

2.4 Rekrytinnin julkaiseminen

Viimeisten vuosien aikana rekrytointikanavat ovat lisääntyneet nopeasti. Perinteisestä lehti-ilmoittelusta on siirrytty yhä enemmän Internet-rekrytointiin. Viimeisimpänä trendinä on erityisesti nuorten työntekijöiden suosiman sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytinnissa, jolloin kanavina voivat olla esimerkiksi Facebook tai Instagram.

Österbergin (2014, 94-95) mukaan seuraavia erilaisia rekrytointikanavia voidaan käyttää joko rinnakkain tai vaihdellen:

- lehti-ilmoittelu sanoma-, aikakausi- ja ammattilehdissä
- erilliset rekrytointilehdet
- verkkorekrytointi siten, että työpaikkailmoitus julkaistaan tähän erikoistuneiden palveluntarjoajien sivuilla
- yritykset kotisivut
- cv-pankit
- suorahaku joko itse toteutettuna tai palveluntarjoajan avulla
- kilpailijat
- työvoimatoimistot
- rekrytointimessut
- korkeakoulujen rekrytointipalvelut
- oppilaitokset
- henkilöstönvuokrausyritykset
- oma henkilöstö

Österbergin (2014, 95) mukaan rekrytointikanavan valintaan vaikuttavat muun muassa avoimen tehtävän sisältö, rekrytoinnin aikataulu ja budjetti. Esimerkiksi johtotehtäviin haetaan usein näyttävämmän kuin assistentin tehtävään. Kun rekrytointi toteutetaan sisäisesti, oppilaitosten ja muiden verkostojen avulla tai ilmoittamalla avoimesta paikasta yrityksen kotisivuilla, rekrytointikustannukset ovat pienemmät kuin suorahaun tai henkilöstön vuokraamisen kautta. Kanavan valinnassa on otettava huomioon myös se, miten ja kuinka paljon haun avulla halutaan vaikuttaa työnantajamielikuvan rakentamiseen.

Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 49-50) korostavat, että sosiaalisen median avulla toteutettu rekrytointi on nopeampaa ja kustannustehokkaampaa kuin perinteisin metodein hoidettu rekrytointi. Sosiaalisen median avulla viestin voi julkaista nopeasti suurelle joukolle, jolloin ilmoituksen julkaisua ei tarvitse odottaa. Toisaalta viestin voi julkaista kohdennetun täsmäilmoittelun myötä tarkkaan määritetyille huippuosaajille tai useassa eri paikassa. Sosiaalisen median mahdollisuutena ovat myös ihmisten väliset verkostot ja niiden näkyvyys, joiden avulla saavutetaan sellaisetkin henkilöt joilla on osaamista mutta jotka eivät välttämättä etsi työtä aktiivisesti. Myös Sallin ja Takatalon (2014, 31) mukaan sosiaalisessa mediassa on mahdollista rekrytoida näkyvästi ja tavoittaa potentiaalisia työntekijöitä tehokkaasti. Tärkein sosiaalisen median etu onkin sen kyky tavoittaa juuri nämä passiiviset työnhakijat, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työtä mutta ovat innokkaita tarttumaan uusiin, kiinnostaviin työtarjouksiin.

Kauhasen (2006, 76-77) mukaan työpaikkailmoitukset ovat merkittävä osa yrityskuvaviestintää. Siksi onkin tärkeää miettiä etukäteen, millaista tietoa ilmoituksessa halutaan antaa mahdollisille työnhakijoille. Työpaikkailmoitusta laadittaessa on otettava huomioon ainakin seuraavia asioita:

- Keitä ilmoituksella halutaan tavoittaa ja millä välineellä tavoitetaan oikeat henkilöt?
- Millaista yleistietoa yrityksestä annetaan?
- Kuinka kiinnostavaa, houkuttelevaa ja realistista avoimesta paikasta annettava tieto on?
- Millainen on ilmoituksen tyyli?
- Mitä hakijalta todella edellytetään ja miten hänen toivotaan reagoivan ilmoitukseen?
- Millaisia hakemuksia halutaan?
- Kuka antaa lisätietoa paikasta, milloin ja miten?
- Mihin mennessä, kenelle ja miten hakemukset tulee toimittaa?

Koska rekrytoinnin tarkoitus on saada oikea henkilö oikeaan tehtävään, lisätietojen antamiseen kannattaa valmistautua hyvin, sillä se edistää valinnan onnistumista (Kauhanen 2006, 78). Salli ja Takatalo (2014, 25-26) muistuttavat, että tänä päivänä työntekijän tulee olla ennen kaikkea houkutteleva, jotta potentiaalinen hakija kiinnostuu edes hetkeksi pysähtymään lukemaan ilmoitusta. Työpaikkailmoitus onkin ennen kaikkea markkinointia. Kolmatta persoonaa kannattaa välttää, koska tehtävää markkinoidaan suoraan hakijalle.

Ytimekkyys ja selkeys ovat avainasioita, ja ilmoituksesta tulee käydä nopeasti ilmi kaikki olennaisimmat seikat. Erityisesti otsikointiin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta siitä käy selkeästi ilmi mitä haetaan. Hakijat lukevat ilmoituksia yhä enenevässä määrin mobiililaitteilla, joten tämänkin vuoksi otsikointi kannattaa huomioida. Koska lisäinformaatiota saa helposti Internetistä, ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista aloittaa ilmoitusta pitkällä kuvauksella yrityksestä. Linkki yrityksen kotisivuille on usein riittävä.

2.5 Haastattelu tärkeimpänä henkilöarvioinnin menetelmänä

Ylivoimaisesti suosituin henkilöarvioinnin menetelmä on rekrytointihaastattelu. Vaahtion (2007, 77-78) mukaan haastattelu on tavoitteellinen keskustelu, jonka tavoitteena on löytää hakijoista sopivin avoimeen tehtävään. Haastatteluun on valmistauduttava huolellisesti, sillä se on rekrytoinnin tärkein vaihe. Siihen mennessä hakijasta on saatu vain tämän ammatilliseen osaamiseen liittyvää tietoa, mutta haastattelussa kaikki tieto yhdistyy ja tiivistyy hakijan persoonan kanssa kokonaisuudeksi. Haastattelussa tärkeintä selvittää hakijan mahdollinen menestyminen tulevassa tehtävässä, eikä niinkään se, millainen hän kyseisellä hetkellä on. Haastattelijan kannattaakin siis suunnata katseensa tulevaisuuteen. Myös Koiviston (2004, 60-61) mukaan haastattelu on rekrytointiprosessin tavallisin tiedonkeruumenetelmä, jolla on selkeä päämäärä. Sen päätarkoituksena on haastateltavan soveltuvuuden määrittely työtehtävään. Haastattelussa selvitetään myös hakijan taidollisia, taidollisia ja asenteellisia valmiuksia suoriutua tehtävän vaatimuksista.

Haastattelusta kerätty tieto tulee tiivistää kompaktiksi kokonaisuudeksi, jossa poimitaan olennaiset seikat epäolennaisten joukosta. Lisäksi hakijaa on pystyttävä vertailemaan muihin samaa tehtävää hakeneihin kandidaatteihin. Haastattelusta saadun tiedon pohjalta ehdokkaita vertaillaan keskenään. Tämän jälkeen päädytään hakijaan, joka täyttää kriteerit parhaiten ja jolla on eniten yritykselle käyttökelpoista osaamista. Haastattelun avulla haetaan perusteita päätöksen tekemiseen, johon jokainen rekrytointiprosessi lopulta ratkeaa. (Markkanen 2002, 54.) Toisaalta Torrington, Hall, Taylor ja Atkinson (2009, 93) esittävät, ettei hakijoita tulisi vertailla keskenään vaan jokaista hakijaa tulisi peilata nimenomaan rekrytoinnin alussa luotuihin valintakriteereihin.

Viitalan (2012, 116) mukaan haastattelut voivat olla luonteeltaan avoimia, strukturoituja tai näiden yhdistelmä. Usein kysymykset ovat samat kaikille hakijoille ja ne on mietitty tarkoin etukäteen. Haastattelun voi suorittaa yksi tai useampi henkilö. Loppuvaiheen haastattelussa on yleensä mukana vähintäänkin tuleva esimies sekä henkilöstöammattilainen. Österbergin (2014, 102) mukaan yleisimmin haastattelussa käytetään strukturoitua menetelmää, jossa haastattelijalla on käytössään kysymyslista. Tämä haastattelutapa sopii erityi-

sesti haastattelijalle, joka ei ole kovinkaan kokenut. Vastakohtana strukturoidulle haastattelulle on vapaasti aihealueittain etenevä haastattelu, joka on enemmänkin keskustelun kaltainen. Tällöin haastateltava kertoo itsestään ja taustoistaan keskustelun lomassa. Onnistuakseen vapaasti etenevässä haastattelussa tulee haastattelijan olla hyvin kokenut, jotta hän saa kerättyä tarpeelliset tiedot hakijasta

Honkasen (2005, 104-105) mukaan haastattelun lisäksi muita mahdollisia henkilöarviointimenetelmiä ovat kyselylomakepohjaiset testit, joiden avulla arvioidaan työnhakijan persoonallisuutta ja tyypillisiä toimintatapoja eri tilanteissa. Toimintatapakyselyillä voidaan kartoittaa hakijan käsitystä omasta osaamisestaan, toimintatavoistaan ja motiiveistaan. Projektiivisilla menetelmillä saadaan kokonaisvaltaista tietoa henkilön persoonallisuudesta, havaitsemistavoista sekä ongelmaratkaisutyyleistä. Kykytesteillä voidaan mitata hakijan lahjakkuuden eri osa-alueita kuten ongelmanratkaisua, päättelykykyä ja suoriutumista. Simulaatiomenetelmillä ja työnäytteillä voidaan varmistaa, että hakijalla on todella työtehtävässä vaadittua osaamista. Näitä ovat esimerkiksi tietotaitokokeet. On myös hyvä huomata, että Suomen lainsäädäntö edellyttää henkilöarvioinnit tehtävän asiantuntevasti ja luotettavasti, ja että arviointien on tarkoitus tukea ja täydentää haastattelusta kerättävää tietoa eikä suinkaan korvata sitä (Österberg 2014, 107-108).

2.6 Onnistunut rekrytointiviestintä

Usein rekrytointiviestinnän ajatellaan ulottuvan rekrytointi-ilmoitteluun. Ilmoituksen merkitystä ei toki voida vähätellä, mutta on hyvä huomioida että kaikki kontaktit yrityksen ja hakijoiden välillä ovat rekrytointiviestintää. Näitä ovat esimerkiksi lisätietojen kyselymahdollisuus, haastattelukutsut sekä ilmoitukset siitä, ettei hakuprosessi etene pidemmälle. Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2009, 151) pitävät rekrytointiviestinnän ensisijaisena tavoitteena palkata avoimeen tehtävään sopivin henkilö, mutta samalla viestintä vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Rekrytointiviestintä on näkyvää viestintää, josta aktiivisten hakijoiden lisäksi useat sidosryhmät ovat kiinnostuneita. Rekrytointiprosessin aikana yritykseen voi olla kontaktissa jopa satoja hakijoita, jotka omakohtaisten kokemustensa avulla muodostavat käsityksensä ja mielikuvansa yrityksestä. Rekrytointiviestinnän haasteena on, miten saavuttaa kiinnostavimmat hakijat ja rajata vähemmän kiinnostavat pois. Ongelmana on siis riittävän osumatarkkuuden saavuttaminen.

Salli ja Takatalo (2014, 12) painottavat, että rekrytointiprosessin aikana tulee viestiä hakijoille tiiviisti. Kun hakija on lähettänyt hakemuksesta, muodostuu hänelle positiivisia odotuksia, joita rekrytoijan kannattaa hyödyntää. Mikäli prosessi venyy, hakijan odotukset laskevat ja mielikuvat yrityksestä alkavat muuttua kielteisiksi. Todellisuudessa rekrytointi-

prosessi harvoin etenee viikossa tai kahdessa maaliinsa asti. Siksi onkin tärkeää, että hakijoihin rakennetaan aktiivinen viestintäyhteys. Viikon sisällä hakemuksensa lähettämistä hakijan tulisi saada tietoa siitä, miten prosessi etenee. Siksi onkin hyvä kontaktoida potentiaalisia hakijoita jo ennen hakuajan päättymistä, jotta prosessi pysyy ketteränä. Punaisena lankana voidaan pitää hakijalle viestimistä viikon välein. Viikkojen hiljaisuuden jälkeen hakijan innostus hiipuu ja epäilykset heräävät. Sallin ja Takatalon (2014, 13) mukaan seuraavat vaiheet ovat rekrytointiprosessin viestinnän kannalta tärkeimpiä:

- hakemuksen vastaanottaminen: kiitos-viesti ja viestintä prosessin etenemisestä
- haastatteluun kutsuminen tai viestintä, ettei hakija ole edennyt jatsoon
- viestintä haastattelujen jälkeen: miten ja millä aikataululla prosessi etenee
- viestintä rekrytointipäätöksestä.

Myös Koivisto (2004, 28) korostaa, että valittiinpa avoimeen työtehtävään kuka tahansa tai ei ketään, on ratkaisu tehtävä nopeasti ja siitä on tiedotettava ripeästi hakijoille. Kun viestintä hoidetaan reippaasti, hakijat kokevat että yritys on heistä kiinnostunut. Erityisesti valitsematta jääneiden hakijoille viestimiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Todennäköisesti he kertovat kukin omassa ympäristössään yrityksestä saamastaan vaikutelmasta ja mielikuvasta. Tämä vaikuttaa yrityksen tulevaan vetovoimaan työnantajana. Erityisesti negatiivisilla kommentteilla on tapana levitä hyvinkin nopeasti. Pitkä ja venynyt rekrytointiprosessi ei myöskään houkuttele hakijoita rehellisyyteen.

Vahtion (2005, 191-194) mukaan valinnan tekemisen jälkeen rekrytointiprosessi ei ole päättynyt, vaan jäljellä on vielä muutama tärkeä toimenpide, joita voidaan pitää prosessin jälkihoitona. Hyvän rekrytointitavan mukaisesti valinnasta viestitään ensimmäiseksi tehtävään valitulle. Toisinaan hän saattaa kieltäytyä ottamasta paikkaa vastaan tai hän saattaa esittää lisäehtoja paikan vastaanottamiselle. Seuraavaksi päätöksestä viestitään valitsematta jääneille hakijoille. Esimerkillisintä on viestiä hakijoille prosessin joka vaiheessa, jolloin pettymyksen tuottava hylkäävä viesti ei ole ensimmäinen kontakti hakijaan. Ilmoitus valitsematta jääneille hakijoille on vaativa tehtävä, jossa vakiintunut retoriikka ("kiitämme mielenkiinnostanne yritystämme kohtaan, mutta valitettavasti tällä kertaa...") on varma valinta, joskin tuoreempia ilmauksia kannattaa pohtia käytettäväksi. Hyvän tavan mukaista on myös kertoa tehtävään valitun nimi ja koulutus. Kaikkia arvostava ja ammattitaitoisesti loppuun saatettu rekrytointiprosessi luo yrityksestä myönteistä kuvaa. On siis kannattavaa säilyttää hyvät suhteet myös valitsematta jääneisiin hakijoihin.

2.7 Rekrytoinnissa huomioitava lainsäädäntö

Lainsäädäntö on otettava huomioon myös rekrytoinnissa. Työsopimuslaissa, laissa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaissa ja laissa yksityisyydensuojasta löytyy kohtia, jotka tulee huomioida rekrytointiprosessin aikana. Joskus rekrytoinnissa

täytyy huomioida nuoria työntekijöitä koskeva laki jonka edellytyksenä on, että työsopimus tehdään joko huoltajan kanssa tai hänen luvallaan. (Österberg 2014, 99.) Ennen valintapäätöksen tekemistä tulee olla tietoinen siitä, mitä tietoja työnhakijasta voidaan kerätä, mistä tietoja saa kerätä ja mitä työhaastattelussa saa kysyä. Kun työntekijää valitaan, on myös muistettava syrjinnän kieltä, eli valintapäätös ei saa perustua mihinkään syrjiviin seikkoihin. (Salli & Takatalo 2014, 88.)

Työlainsäädännössä ei määritellä, mitä rekrytoinnilla tai työhönotolla tarkoitetaan. Sen sijaan oikeuskirjallisuus määrittää työhönoton ajallisesti siten, että se alkaa ilmoituksella avoimesta työpaikasta ja päättyy, kunnes lopullinen päätös työntekijän palkkaamisesta on tehty. Työhönottoon sisältyy siis kaikki toimenpiteet rekrytoinnin valmisteleminen työntekijän valintaan. Työnantaja päättää hakuprosessin keston ja sen sisällön. Työnantaja voi tehdä päätöksen siitä, ettei työnhakua enää jatketa, eikä yksityisellä sektorilla työnantajalla ole velvoitetta ilmoittaa työnhakijoille haun keskeytymisestä. Ulkopuoliset työnhakijat voivat jättää osaan yrityksistä niin sanottuja avoimia hakemuksia ilman, että varsinaista työnhakuprosessia on käynnissä. Tällaiseen hakuprosessiin ei sovelleta syrjintäsuojaa koskevia säännöksiä. Kun yrityksessä haastatellaan jo sen palveluksessa olevia työntekijöitä uuden työvoiman löytämiseksi, ei sitä pidetä työhönottona, joten tässäkin tapauksessa ei voida soveltaa syrjintäkieltoa. (Salli & Takatalo 2014, 88-89.)

Myös Vaahtion (2007, 56-58) mukaan syrjinnästä työhönotossa voidaan puhua ainoastaan silloin, kun työpaikka on ollut yksilöitynä ja avoimesti haettavana. Syrjintä on kielletty Suomen lainsäädännössä muun muassa perustuslaissa, rikoslaissa ja työsopimuslaissa. Työsopimuslain mukaan työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, kansallisen tai etnisen alkuperän, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, perhesuhteiden, ammattiyhdistys- tai poliittisen toiminnan tai muun edellä mainittuihin verrattavan seikan vuoksi. Syrjintäkieltoa on noudatettava myös silloin, kun työntekijöitä valitaan työhön. Laki miesten ja naisten tasavaruudesta kieltää syrjinnän, joka perustuu sukupuoleen. Esimerkiksi naisten ja miesten asettamista eri asemaan raskaudesta, synnytyksestä, vanhemmuudesta tai muusta sukupuoleen liittyvästä syystä pidetään syrjintänä.

Nykyisessä tietoyhteiskunnassamme yksityisyyden suojeleminen on muuttunut entistäkin haasteellisemmaksi. Österbergin (2014, 100) mukaan henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä toteuttavat yksityiselämän suojaa ja turvaavat ihmisten perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä ja käsittelytapoja kehitettäessä. Henkilötietolaissa kielletään arkaluonteisten tietojen käsittely, eikä kyseisiä aiheita saa näin ollen käsitellä myöskään työhaastattelutilanteessa. Arkaluonteisia tietoja ovat muun muassa henkilön

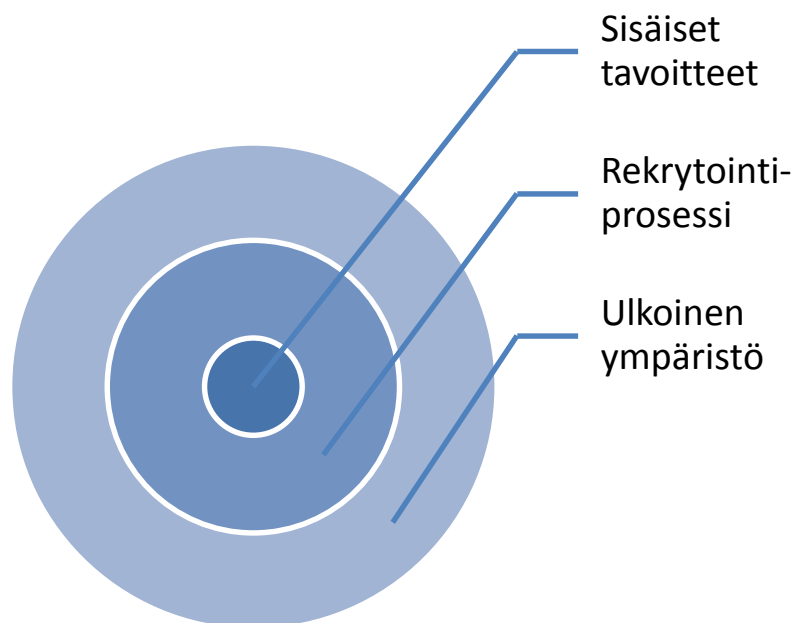
rotuun tai etniseen alkuperään liittyvät tiedot, henkilön yhteiskunnalliseen, poliittiseen tai uskonnolliseen vakaumukseen liittyvät kysymykset, terveydentilaan, rikolliseen tekoon tai rangaistukseen liittyvät tiedot, seksuaaliseen suuntautumiseen tai käyttäytymiseen liittyvät kyselyt taikka henkilön sosiaalihuollon käyttämiin palveluihin liittyvät tiedot. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä määrittelee käsiteltäviin tietoihin tarpeellisuusvaatimuksen. Työnantaja saa täten käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja. Tietojen tulee liittyä ensisijaisesti työsuhteen hoitamiseen ja ne on kerättävä joko työntekijältä itseltään tai tämän luvalla. Työnhakijan on esimerkiksi annettava lupa suosittelijoidensa haastatteluun.

3 Rekrytointiprosessin hallinta

Kuten aikaisemmin osoitettiin, rekrytointi on peräkkäisiä toimenpiteitä, joita yrityksessä suoritetaan oikean henkilön löytämiseksi avoimeen työtehtävään (Vaahtio 2007, 13). Tapahtumaketju, joka koostuu peräkkäisistä toimenpiteistä, voidaan nähdä prosessina. Österbergin (2014, 92) mukaan puhutaan usein rekrytointiprosessista, jolloin rekrytointi nähdään yrityksessä jatkuvana toimintona. Tällöin rekrytoinnin toteuttamiseksi on tarpeellista suunnitella prosessi, jossa kaikki vaiheet suunnitellaan etukäteen prosessin onnistumisen varmistamiseksi. Toisaalta yksittäinen rekrytointi voidaan nähdä projektina, koska siitä on löydettävissä projekteille ominaisimmat elementit: suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Myös Markkanen (2002, 9) näkee uuden työntekijän rekrytoinnin projektina. Se on kuin mikä tahansa muukin hanke, joka käynnistyy tarpeesta ja päättyy ratkaisun tekemiseen. Laamasen (2005, 26) mukaan prosessin ja projektin ero on se, että projekti on prosessin ainutkertainen toteutus.

3.1 Rekrytointiprosessi suhteessa toimintaympäristöön

On tärkeää ymmärtää, mihin rekrytointiprosessi sijoittuu yrityksen liiketoiminnassa. Brown (2009, 109) painottaa, että rekrytointiprosessin tulee aina sopia yrityksen sisäisiin liiketoimintatavoitteisiin kuten myös yrityksen ulkopuolisiin työvoimamarkkinoihin ja sen toimintaympäristöön (kuvio 1). Täydellinen rekrytointiprosessi menettää merkityksensä, mikäli se ei huomioi yrityksen liiketoiminnan tai hakijoiden tarpeita.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessi suhteessa toimintaympäristöön

3.2 Rekrytointiprosessin kulku

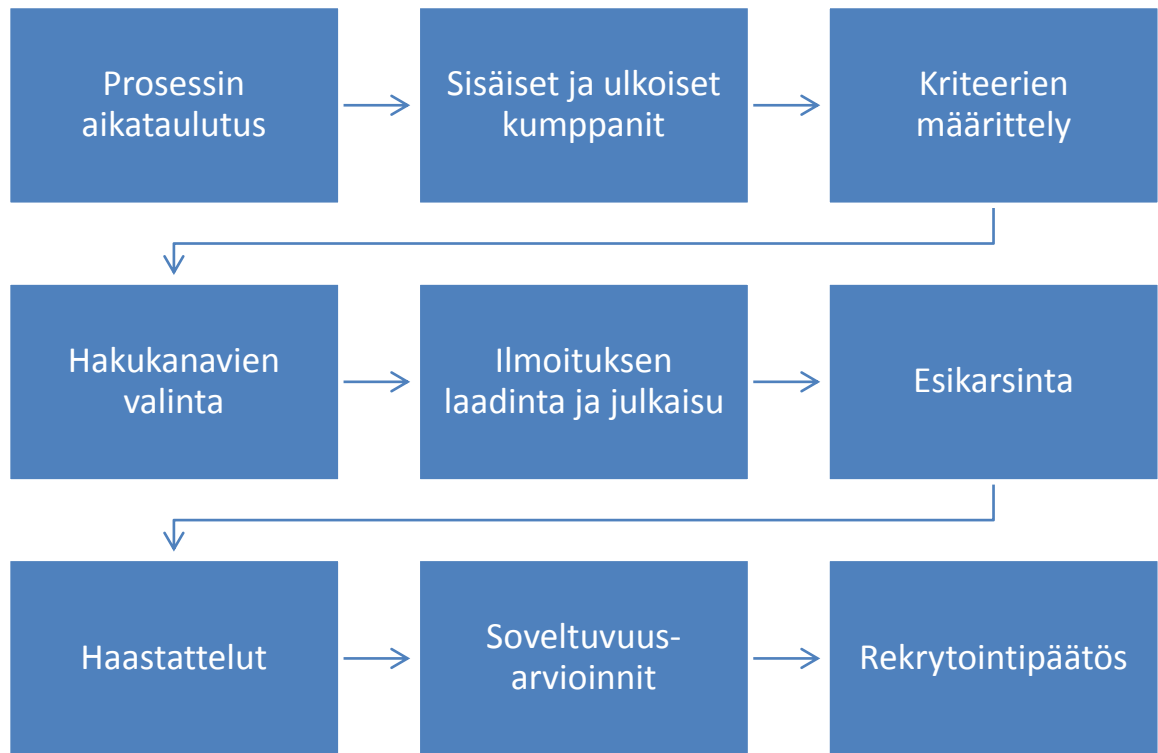
Rekrytointiprosessi on aina yrityksensä näköinen. Brown (2011, 111-112) toteaa, ettei ole olemassa yhtä oikeanlaista prosessia, joka sopisi kaikille organisaatioille. Rekrytointiprosessin tuleekin ensisijaisesti sopia yrityksen omaan, yksilölliseen liiketoimintaan. Sallin ja Takatalon (2014, 11) mukaan rekrytointiprosessi kestää kokonaisuudessaan vähintään kaksi kuukautta. Monelle hakijalle kuukausien mittainen prosessi saattaa liikaa. Siksi onkin tärkeää toimia mahdollisimman nopeasti ja hakijan näkökulmasta joustavasti. Rekrytoinnin valmistelutöihin kannattaa varata noin viikko. Tämän jälkeen hakuaika, hakemusten läpikäynti ja esikarsinta kestävät noin kuukauden. Haastattelut ja soveltuvuusarvioinnit olisi hyvä hoitaa muutamassa viikossa, ja rekrytointipäätös tulisi tehdä noin viikossa.

Työterveyslaitoksen (2014) mukaan rekrytointiprosessi etenee yleensä seuraavasti:

1. Tehtäväkuvan ja valintakriteerien määrittely
2. Hakuilmoitus ja rekrytointikanavien valinta
3. Hakuaika ja tiedusteluihin vastaaminen
4. Hakemusten käsittely
5. Haastattelut
6. Soveltuvuusarvioinnit
7. Muut luotettavuutta lisäävät käytännöt kuten suositusten tarkistaminen
8. Valintapäätös, työsuhteen solmiminen ja hakijoille tiedottaminen
9. Perehdyttäminen ja sen varmistaminen

Sallin ja Takatalon (2014, 10) mukaan rekrytointiprosessissa tärkeintä on nopeus ja tehokkuus. Jo yksikin päivä on hakijalle pitkä aika odottaa tietoa prosessin etenemisestä, saatikka jos tähän kuluu viikkoja. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että koko rekrytointiprosessin ajan hakijoihin pidetään tiivis ja arvostava viestintäyhteys. Salli ja Takatalo kuvaavat rekrytointiprosessin lähes samankaltaiseksi kuin työterveyslaitos (kuvio 2). Merkittävimpänä erona on, että Sallin ja Takatalon mukaan hakijoille tiedottaminen ei pidetä yhtenä erillisenä vaiheena, vaan se kattaa koko rekrytointiprosessin.

Kun rekrytoinnille on syntynyt tarve ja sille saatu lupa, aikataulu on suunniteltu ja oikeat henkilöt yrityksen sisältä sekä mahdollisesti ulkoa on saatu prosessiin mukaan, on aika siirtyä rekrytointikriteerien määrittelyyn. Valintakriteerien määrittely on äärimmäisen tärkeää, sillä koko prosessi pohjautuu niihin (Työterveyslaitos 2014). Kriteereitä määriteltessä kannattaa ensimmäiseksi unohtaa mahdollinen työtehtävän edellinen haltija, sillä nyt etsitään uutta. Valintakriteerit kannattaa laatia kirjallisena, jolloin niitä on helpompi tarkastella monipuolisesti. (Vaahtio 2005, 71-72.) Kriteeristöä valittaessa on myös hyvä pohtia, mitkä ovat sellaisia osaamisia, joita henkilöllä on oltava ja mitkä taas sellaisia, joita henkilö voi oppia työn ja koulutuksen kautta. Kriteerien kanssa ei kannata kuitenkaan innostua liikaa, vaan mahdollisimman pieni määrä riittää. (Salli & Takatalo 2014, 15-16.)



Kuvio 2. Rekrytointiprosessi

Kun rekrytointikriteerit on määritelty, luodaan hakuilmoitus ja päätetään mitä rekrytointikanavia käytetään. Hyvä hakuilmoitus kertoo niin työtehtävästä kuin yrityksestä kaiken olennaisen ja siitä selviää, millaisia hakijoita tehtävään toivotaan. Se on realistinen eikä sorru kuluneisiin fraaseihin tai epäuskottaviin ylisanoihin. Hakuilmoituksen asiasisältö koostuu yleensä yritysesittelystä, tehtävän ja hakijaan kohdistuvien odotusten kuvauksesta, henkilöstöetujen esittelystä sekä hakuohjeista ja yhteystiedoista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 157-158.) Kun rekrytointikanavia valitaan, kannattaa huomioida muun muassa avoimen tehtävän sisältö, rekrytinnin aikataulu ja budjetti (Österberg 2014, 95).

Seuraavaksi koittaa hakuaika ja mahdollisiin tiedusteluihin vastaaminen. Tiedusteluihin vastaamiseen ei kannata suhtautua ylimalkaisesti, sillä se on tehtävästä informoinnin lisäksi loistava tilaisuus hankkia rekrytoivalle esimiehelle tarkempaa tietoa hakijoista ja heidän kiinnostuksestaan työtehtävää kohtaan (Työterveyslaitos 2014). Mikäli hakuilmoituksessa ilmoitetaan, ettei yrityksessä ehditä vastaamaan kyselyihin, herättää tämä hakijoissa usein hämmennystä. Miksi ihmeessä työnantaja ei pysty varaamaan muutamaa tuntia tiedusteluihin vastaamiseen? (Österberg 2014, 98.)

Kun hakemuksia alkaa saapua, siirrytään hakemusten käsittelyyn ja sitä kautta esikarsintaan. Sallin ja Takatalon (2014, 48-49) mukaan hyvä keino nopeuttaa rekrytointiprosessia on tehokas esikarsinta. Hakemusten huolellinen läpikäynti on tunnetuin esikarsinnan muo-

to, mutta hakemuksista ei välttämättä kannata tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Huomiota voi kiinnittää muun muassa siihen, kuinka hyvin tehtävään määritellyt kriteerit täyttyvät ja onko työhistoria ja koulutus työtehtävän kannalta relevanttia. Myös Österbergin (2014, 97) mukaan hakemusten läpikäyntiä helpottaa, kun koulutus- ja työkokemusvaatimukset on selkeästi määriteltä. Hakemusten käsittelyvaiheessa on yleistä käyttää kolmea kategoriaa: haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat ja selkeästi heti hylättävät. Markkasen (2002, 35) näkemyksen mukaan hakemuksia kannattaa käydä läpi ennen hakuajan päättymistä, mutta ratkaisevia päätöksiä ei tule tehdä ennen kuin haku aika on kulunut umpeen. Sen sijaan Vaahtion (2005, 138) mielestä on tasapuolisempaa hakijoita kohtaan, mikäli kaikkiin hakemuksiin tutustutaan samanaikaisesti hakuajan päätyttyä.

Hakuajan päättymisen ja hakemusten käsittelyn jälkeen aloitetaan haastattelujen pitäminen. Salli ja Takatalo (2014, 50) korostavat, että hakijoita kannattaa valita haastatteluun hakemusten perusteella mieluummin löyhin perustein kuin suurennuslasilla tarkastellen. Liian tiukka seula saattaa johtaa siihen, että valitsematta jää henkilöitä joissa voisi olla potentiaalia kehittyä tehtävään, vaikka tausta ei sen vaatimuksia täyttäisikään. Koivisto (2004, 56-57) esittää, että haastattelua saatetaan usein pitää rekrytointiprosessin helpoimpana osana - kyllähän nyt jokainen haastatella osaa. Haastattelun aliarviointi saattaa johtaa vähäiseen valmistautumiseen ja huonoihin kysymyksiin. Kuitenkin usein epäonnistuneen rekrytointin syynä on leväperäinen haastattelu. Markkanen (2002, 55) esittää, että rekrytointihaastattelussa keskitytään pääasiassa kahteen asiaan: hakijan ammatilliseen osaamiseen ja tämän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. On myös tärkeää tarkastella miten hakijan ja häntä rekrytoivan esimiehen henkilökemiat sopivat yhteen.

Sallin ja Takatalon (2014, 67) mukaan työhaastattelu alkaa paikallaolijoiden, organisaation ja tehtävän lyhyellä esittelyllä. Tämän jälkeen keskitytään hakijan urapolkuun esimerkiksi CV:n avulla. Seuraavaksi tarkastellaan hakijan motivaatiota, osaamisalueita ja nykyistä elämäntilannetta. Lopuksi kerrotaan vielä prosessin etenemisestä ja annetaan tilaa hakijan kysymyksille. Vaahtio (2007, 85) on kuitenkin sitä mieltä, että työtehtävää ei kannata selostaa haastattelun alussa kovinkaan tarkoin, sillä se tarjoaa haastateltavalle tämän roolin valmiiksi kuin tarjottimella. Tällöin hakijan ei tarvitse kuin valita sopivat vuorosanat, joiden avulla hän voi osoittaa olevansa juuri tällainen henkilö. Joskus haastatteluja saattaa myös seurata erilaisia soveltuvuusarviointeja, mikäli yrityksessä on katsottu työtehtävän niitä vaativan tai yrityksen rekrytointistrategiassa on päätetty niitä käytettävän.

Lopulta koittaa päätöksenteon aika. Sallin ja Takatalon (2014, 85) mukaan rekrytointiprosessin loppuvaiheessa alkaa yleensä muodostua kuva siitä, kenet halutaan palkata. Täs-

sä vaiheessa kannattaa kerrata vielä rekrytointikriteerit ja varmistaa, että hakijat täyttävät ne. Jos haussa ei ole löytynyt pätevää henkilöä, ketään ei tarvitse rekrytoida, mutta prosessi on silti vietävä tehokkaasti loppuun saakka. Myös Vaahtio (2007, 127-128) painottaa, että valintavaiheessa on tärkeä palata alkuvaiheen kriteereihin ja muistella, mitä oltiin etsimässä. Loppusuoralla olevien hakijoiden osaamista ja soveltuvuutta verrataan vielä kerran kriteereihin. Pistelaskuja ei enää tehdä, vaan on tullut aika käyttää kokonaisharkintaa. Ennen lopullista valintaa kannattaa nukkua yön yli. Tämän jälkeen valinta on selkeä ja varmuus siitä, että juuri näin sen pitikin mennä, on syntynyt.

3.3 HR:n ja esimiesten rooli rekrytointiprosessissa

Rekrytoiva esimies on vastuussa rekrytointiprosessista, ja prosessin on oltava esimiehen kolmen tärkeimmän tehtävän joukossa. Rekrytoinnin ollessa käynnissä hakijat ja prosessin loppuun saattaminen priorisoidaan muiden asioiden edelle tai vähintään muiden kiireisten asioiden rinnalle. Koko prosessin ajan hakijat ovat niin rekrytoivan esimiehen kuin HR:n tärkeimpiä asiakkaita. Heille on varattava tarpeeksi aikaa, ja tästä ajasta tulee pitää kiinni. Jo rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa esimiehen kannattaa varata kalenteristaan riittävästi aikaa prosessin toteuttamiselle ja huolehtia siitä, että varaukset toteutuvat. Lahjakkaiden työntekijöiden rekrytoiminen organisaatioon on yhtä tärkeää kuin minkä tahansa muun merkittävän liiketoimintaratkaisun tekeminen. (Salli & Takatalo 2014, 10-13.)

HR:n rooli rekrytoinnissa on tuoda asiantuntijuutta ja tukea rekrytoivalle esimiehelle koko prosessin ajan, alkaen henkilöstön hankintatarpeen selvittämisestä aina rekrytointiprosessin onnistuneeseen seurantaan asti. Henkilöstöasiantuntija voi esimerkiksi laatia hakuilmoituksen, vastata tiedusteluihin, käsitellä tulleet hakemukset ja valita soveltuvat hakijat haastatteluun kutsuttavaksi. Hän voi osallistua haastatteluun rekrytoivan esimiehen kanssa, arvioida hakijoiden soveltuvuutta tehtävään ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. Tarvittaessa henkilöstöasiantuntija voi etsiä yhteistyökumppanin henkilö- tai soveltuvuusarvioinnin tekemiseen sekä tehdä referenssihaastatteluja viimeisessä vaiheessa olevien hakijoiden kohdalla ja antaa niistä yhteenvedon esimiehelle. On kuitenkin hyvä muistaa, että rekrytointipäätöksen tekee aina rekrytoiva esimies. (Österberg 2014, 91-92.)

Dessler (2011, 184) esittää, että rekrytoivan esimiehen rooli rekrytointiprosessissa on ensisijaisesti jakaa tietämystään avoimesta työpaikasta HR:n kanssa. HR:llä on harvoin syvällistä tietämystä siitä, mitä työtehtävä todella sisältää ja mitkä ovat sen avaintekijöitä. Rekrytoivan esimiehen tulee tietää mitä kysymyksiä hän voi odottaa työtehtävän sisällöstä ja sen yksityiskohdista. HR voi olla kiinnostunut myös esimiehen johtamistyylistä ja tiimistä, johon työntekijää rekrytoidaan.

4 Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin kehittäminen

Tämän opinnäytetyön aiheena on kehittää toimeksiantaja Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessia. Tässä luvussa esitellään työn toimeksiantaja, produktin tavoitteet ja suunnitelma-kuvaus. Tämän jälkeen tarkastellaan produktin toteutusta vaihe vaiheelta, tutustutaan Elisa Appelsiinin nykyiseen rekrytointiprosessiin sekä esitellään kehittämis ehdotukset.

4.1 Elisa Appelsiini

Elisa Appelsiini on suomalainen IT-palvelutalo, joka perustettiin vuonna 1999 nimellä Appelsiini Finland Oy. Yrityksen tavoitteena oli alusta alkaen olla erilainen IT-firma: asiakaslähtöinen, avoin ja rehellinen. Viidessätoista vuodessa neljän nuoren idealistin perustama yritys on kasvanut yli 350 ammattilaista työllistäväksi korkean osaamisen IT-taloksi. Vuonna 2010 Elisa Oyj osti Appelsiinin, jonka yritysliiketoimintayksikön alaisena tytäryhtiönä kasvu on jatkunut. Vuonna 2014 Elisa uudisti konserninsa ilmeen yhtenäisemmäksi, ja Appelsiinin nimi vaihtui Elisa Appelsiiniksi. (Elisa Appelsiini 2015.)

Elisa Appelsiini tarjoaa asiakkailleen monenlaisia tietotekniikan tuottavuus-, konsultointi- ja ulkoistuspalveluja. Yritys myös kehittää asiakkaidensa liiketoimintaa tukevia innovatiivisia tuotteita ja sovelluksia. Elisa Appelsiinin toiminnan peruspilareita ovat kokonaisvaltainen teknologiaosaaminen tarkoin valituilla alueilla sekä aito asiakaslähtöinen toiminta. Tavoitteena on luoda luotettava ja pitkäaikainen kumppanuussuhde asiakkaiden kanssa. Elisa Appelsiinilla on useita konsepteja asiakkaidensa erilaisia tarpeita varten aina perustietotekniikasta pilvipalveluihin. (Elisa Appelsiini 2015.)

Elisa Appelsiinin arvoista tärkein on fiilis. Yrityksessä uskotaan, että kun henkilöstö on hyvinvoiva, osaava ja motivoitunut, myös asiakkaat ovat tyytyväisiä. Elisa Appelsiinilla työntekijöistä ollaan ylpeitä, ja heidän osaamiseensa investoidaan tarjoamalla koulutuksia sekä mahdollisuuksia suorittaa tutkintoja ja sertifikaatteja. Elisa Appelsiini pyrkii olemaan vastuullinen ja rehellinen työnantaja, mikä näkyy muun muassa siinä, että kaikki työntekijät pyritään vakinaistamaan mahdollisimman pian. (Elisa Appelsiini 2015.)

4.2 Produktin tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ eli produkti, jonka aiheena on kehittää Elisan Appelsiinin HR:n ja esimiesten yhteistyötä rekrytointiprosessin hallinnan tehostamiseksi. Tutkimustavoite voidaan täten esittää seuraavasti: *Miten eli millä keinoin rekrytointiprosessin hallintaa voidaan tehostaa Elisa Appelsiinilla kehittämällä HR:n ja esimiesten yhteistyötä?* Tärkein opinnäytetyössä huomioitava raja-alue on, että produktin painopisteet ovat

HR:n ja esimiesten yhteistyön kehittämisessä sekä prosessin hallinnan tehostamisessa. Kyseessä ei siis ole koko rekrytointiprosessin syväluotaus, vaan aihetta lähestytään nimenaan HR:n ja esimiesten yhteistyön, roolien ja vastuunjaon näkökulmasta. Rajaus tuo esiin HR:n ja esimiesten merkittävän roolin rekrytointiprosessissa ja huomioi heidän keskinäisen suhteensa tärkeänä tekijänä rekrytointiprosessin hallinnan onnistumisessa.

Aihe tuo mukanaan seuraavia alatavoitteita, joihin opinnäytetyö pyrkii vastaamaan:

- Mitkä ovat HR:n ja esimiesten roolit rekrytointiprosessin eri vaiheissa?
- Miten HR:n ja esimiesten rooleja ja tehtäviä voisi selkiyttää?
- Miten ylläpidetään ja kehitetään hyvää työnantajamielikuvaa rekrytoinnin kautta?

Alatavoitteet ottavat kantaa Elisa Appelsiinin rekrytoinnin nykytilaan ja sen kehittämiseen, kuten myös huomioivat suuremman kontekstin rekrytointiprosessin taustalla. Rekrytointi vaikuttaa yrityksen työnantajamielikuvaan, joten selkeät toimintamallit ja vastuut myös Elisa Appelsiinilla auttavat työnantajamielikuvan ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Produktin tavoitteena on Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin nykytilan kehittäminen, jossa painopisteenä ovat HR:n ja esimiesten keskinäinen yhteistyö, roolit ja vastuut. Tavoitteena on, että rekrytointiprosessi ja siihen kuuluvat roolit ja vastuut selkiytyvät, jonka myötä rekrytointien toteuttaminen on nykyistä vaivattomampaa ja suunnitellumpaa. Tavoitteena on luonnollisesti myös hyödyn tuottaminen toimeksiantajalle. Onnistuessaan produktin hyödyt näyttäytyvät Elisa Appelsiinille rekrytointiprosessin hallinnan tehostumisena ja pitkällä tähtäimellä työnantajamielikuvan kehittymisenä. Hyödyt ovat konkreettisia: kehittämis ehdotukset ja ohjeistus auttavat sekä HR:ää että esimiehiä suunnittelemaan tehokasta rekrytointia.

Kehittämismenetelmäksi valittiin Elisa Appelsiinin nykytilan tarkastelun ja viitekehyksen pohjalta tehtävät kehittämis ehdotukset. Valinta tehtiin siitä syystä, että nykytilan kriittisen ja avoimen havainnoinnin avulla tavallisiksi muodostuneista asioista voi löytyä yllättäviäkin uusia puolia. Viitekehys toimii tärkeänä tekijänä kehittämis ehdotusten laadinnassa: se kertoo hyvistä ja toimivista käytännöistä. Kehittämis ehdotusten lisäksi tuotoksena syntyy erillinen ohjeistus. Ohjeistus luodaan siksi, että se on nopea silmäillä ja helposti lähestyttävä, jolloin se palvelee kohderyhmäänsä, rekrytoivia esimiehiä.

4.3 Produktin suunnitelmakuvaus

Produktin idea syntyi tarpeesta kehittää Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessia selkeämmään ja hallitumpaan suuntaan. Elisa Appelsiinilla työskentelee tällä hetkellä yli 350 henkilöä, ja yritys jatkaa nopeaa kasvuaan. Uusia osaajia rekrytoidaan koko ajan, ja siksi rekry-

tointiprosessin onnistunut hallinta on Elisa Appelsiinille erittäin tärkeä ja ajankohtainen menestystekijä. Pääsin tarkastelemaan Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessia lähietäisyydeltä työskennellessäni yrityksessä rekrytointien parissa. Kokemukseni oli, että rekrytointissa kohtaamani haasteet eivät niinkään johtuneet rekrytointiprosessista, vaan HR:n ja esimiesten keskinäisestä vastuunjaosta ja tehtävistä - tai niiden selkeyden puutteesta. Esittelin työn aiheen Elisa Appelsiinissa lokakuun lopussa 2014 ja sovimme toimeksiantosta. Kuvio 3 esittelee opinnäytetyöprosessin aikataulun kokonaisuudessaan.



Kuvio 3. Opinnäytetyöprosessin aikataulu

Kehittämistehtävä käynnistyy Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin nykytilan havainnoinnilla, jota tarkastellaan kirjallisten dokumenttien ja omien havaintojeni avulla. Kirjallinen tieto on peräisin Elisa Appelsiinin intranetistä ja havainnot perustuvat omiin kokemuksiini siltä ajalta, kun työskentelin yrityksessä päävastuualueenani rekrytoinnit. Nykytilan kartoittamisen ja viitekehyksen pohjalta esitetään kehittämisehdotuksia Elisa Appelsiinin nykyiseen rekrytointiprosessin hallintaan. Kehitysehdotusten avulla luodaan ohjeistus esimiehille rekrytointiprosessin kulusta ja heidän vastuualueistaan prosessin eri vaiheissa.

Produktista syntyy kaksi tuotosta: rekrytointiprosessin kehittämis ehdotukset sekä ohjeistus esimiehille. Kehittämis ehdotukset on suunnattu pääasiallisesti Elisa Appelsiini HR-tiimille, sillä ne ovat yksityiskohtaisempia ja pureutuvat rekrytointiprosessin kehittämiskoh-teisiin tarkemmin. Kehittämis ehdotuksiin pohjautuva ohjeistus on nimensä mukaisesti suunnattu Elisa Appelsiinin rekrytoiville esimiehille. Ohjeistus on ikään kuin yhteenveto kehittämis ehdotuksista, ja sen tarkoituksena on olla lyhyehkö tietosku tärkeimmistä rekry-tointiin liittyvistä seikoista, joita esimiehet voivat hyödyntää vaivattomasti operatiivisessa työssään.

Produktia voidaan pitää onnistuneena, mikäli toimeksiantaja Elisa Appelsiini ja erityisesti työn kohderyhmät HR ja rekrytoivat esimiehet kokevat hyötyvänsä tuloksista. Työ ei kuitenkaan ole ohi siinä vaiheessa kun produkti valmistuu, vaan se tulee jalkauttaa käytän-töön. Tämän vuoksi on tärkeää, että sekä kehittämis ehdotukset että ohjeistus ovat selkei-tä ja helposti seurattavia. Erityisesti HR:n ja esimiesten vastuunjako tulee olla selkeästi esitetty. Omalta osaltani voin vaikuttaa tulosten jalkauttamisen onnistumiseen esittelemäl-lä tuotokset niiden kohderyhmille. Tietämykseni Elisa Appelsiinin sisäisen viestinnän mal-leista helpottaa osaltaan tulosten jalkauttamista ja sitä, missä ja miten kehitetystä rekry-tointiprosessista tiedotetaan ja viestitään.

4.4 Produktin toteutus

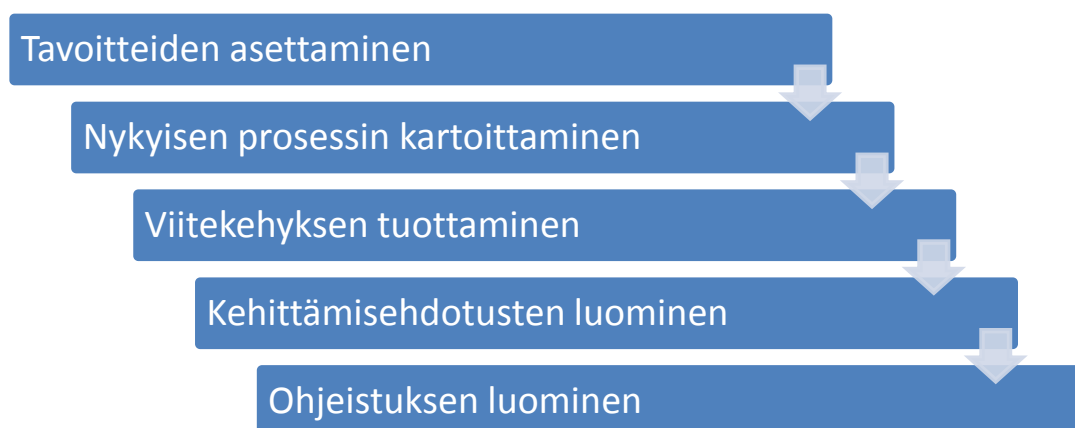
Produktin lähtökohtana on Elisa Appelsiinin nykyinen rekrytointiprosessi, jota kehitetään HR:n ja esimiesten välisen yhteistyön ja vastuunjaon näkökulmasta. Produktin tekeminen käynnistyi tavoiteasetannalla: mitä produktin tekemisellä halutaan saavuttaa? Produktin tavoitteena on löytää keinoja, joita hyödyntämällä Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessi te-hostuu. Produkti on rajattu HR:n ja esimiesten välisen yhteistyön ja vastuunjaon kehittä-miseen siitä syystä, että kokemukseni mukaan Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessi hyötyi-si eniten juuri kyseisestä lähestymistavasta. Ennen kuin tutustuin Elisa Appelsiinin rekry-tointiprosessiin syvällisemmin, kyse oli kuitenkin vain tuntemuksesta, jonka olin saanut työskennellessäni yrityksessä. Produktin tavoitteet on esitelty tarkemmin luvussa 4.2.

Tavoitteiden asettamisen jälkeen oli aika perehtyä Elisa Appelsiinin nykyiseen rekrytointi-prosessiin tarkemmin. Tietoa sain Elisa Appelsiinin intranetistä, kuten myös hyödyntämäl-lä omia havaintojani ja käytännön kokemusta yrityksessä työskentelyni ajalta. Elisa Appel-siinin nykyinen rekrytointiprosessi perustuu vuonna 2013 tehtyyn suunnitelmaan. Kartoitin kirjallisen informaation ja hahmottelin Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin kokonaisuus-nessaan, huomioiden erityisesti HR:n ja esimiesten vastuut ja roolit. Tämän lisäksi avasin omia havaintojani ja kokemuksiani, kuten käytännön toimintatapoja ja rekrytointi-ilmapiiriä.

Näin sain nykytilan kuvaukseen mukaan myös niin sanottua hiljaista tietoa, eli tietoa joka perustuu kokemuksiin ja havaintoihin ja jota ei ole aiemmin kirjattu ylös. Tällaisen tiedon hyödyntäminen syvensi näkemystäni Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessista, sillä se ottaa huomioon totutut käytänteet ja toimintatavat. Omien havaintojeni myötä havaitsin kartoitusvaiheessa myös mahdollisia rekrytointiprosessin kehittämiskohteita, jotka nostin esille.

Kartoitettuani Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin nykytilan, paneuduin viitekehysten tuottamiseen. Etsin tietoa sekä suomen- että englanninkielisestä alan kirjallisuudesta sekä Internetistä. Pyrin löytämään tietoa myös alan lehdistä ja artikkeleista, mutta valitettavasti en onnistunut sitä löytämään. Viitekehyksessä paneuduin ensin rekrytointiprosessiin kokonaisuudessaan, kuten myös sen merkitykseen organisaatioiden menestykselle. Lisäksi käsittelem HR:n ja esimiesten rooleja ja vastuita rekrytointiprosessin aikana, vaikkakin haasteeksi muodostui pätevän tiedon löytäminen. Vaikka tietoa löytyi melko niukasti, sain sen avulla muodostettua suuntaa-antavan kuvan vastuiden jakamisesta.

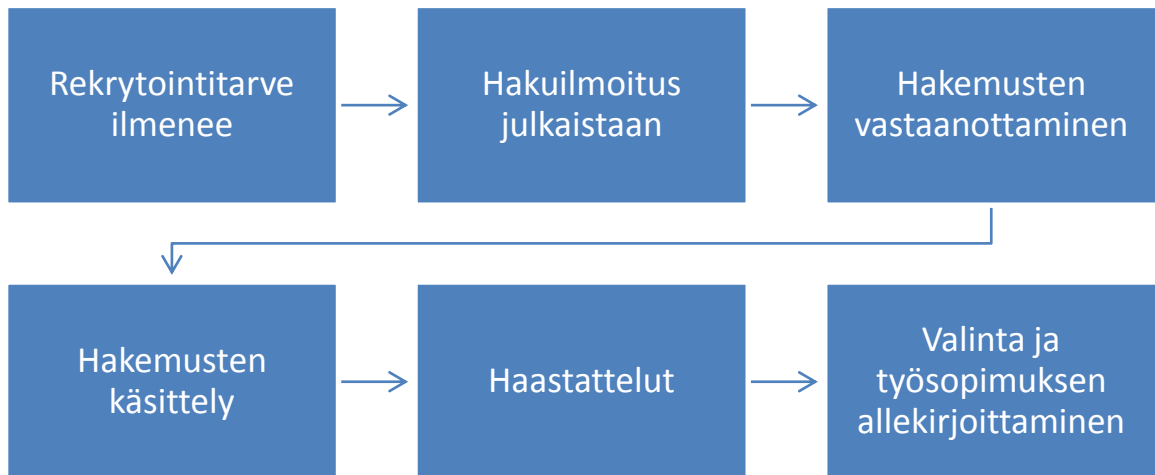
Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin nykytila ja viitekehys loivat yhdessä pohjan kehittämis ehdotusten luomiselle, joka oli produktin toteutuksen seuraava vaihe. Esitin nykytilan tarkastelussa havaitsemilleni kehittämiskohteille kehittämis ehdotuksia rekrytointiprosessin tehostamiseksi. Kehittämis ehdotukset keskittyivät erityisesti HR:n ja esimiesten väliseen yhteistyöhön ja vastuunjakoon sekä rekrytointiprosessin sujuvampaan toteuttamiseen. Kehittämis ehdotusten pohjana oli viitekehyksessä havaitut hyvä toimintatavat. Esitin kehittämis ehdotukset mahdollisimman konkreettisesti ja perustelin niiden merkityksen Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin tehostamisessa. Kehittämis ehdotusten avulla tein vielä ohjeistuksen Elisa Appelsiinin rekrytoiville esimiehille, joka oli produktin toteutuksen viimeinen vaihe. Toteutin ohjeistuksen helposti luettavaksi, joten se esitetään PowerPoint-muodossa (liite 1). Kuvio 4 havainnollistaa vielä produktin toteutuksen eri vaiheet.



Kuvio 4. Produktin toteutuskuvaus

4.5 Elisa Appelsiinin nykyinen rekrytointiprosessi

Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessi käynnistyy tarvekartoitusvaiheella, jonka kesto on yhdestä päivästä puoleen vuoteen. Rekrytoinnit pohjautuvat henkilöstösuunnitelmaan ja budjettiin, ja henkilöstöhankintaa toteutetaan tarpeen ja tilanteen mukaan. Mikäli rekrytointi ei ole budjetissa, se käsitellään esimiehen, liiketoimintaryhmän johtajan ja toimitusjohtajan kanssa. Kun rekrytoinnin tarve on selvitetty ja hyväksytty, voidaan rekrytointi käynnistää. Kuvio 5 esittää Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin. Rekrytointiprosessin kesto saa olla kokonaisuudessaan enintään kaksi kuukautta. (Elisa Appelsiini 2013.)



Kuvio 5. Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessi kokonaisuutena

Rekrytoiva esimies laatii hakuilmoituksen, jonka hän lähettää viestintään ja HR:lle. Esimies on vastuussa hakuilmoituksen ammatillisesta sisällöstä, kun taas viestintä ja HR huolehtivat ilmoituksen kokonaisuuden toimivuudesta, ulkoasusta ja julkaisusta. Käytännössä viestintä on kuitenkin harvoin mukana prosessin tässä vaiheessa, vaan HR huolehtii sekä ilmoituksen ulkoasusta että julkaisusta. Tämän jälkeen valitaan rekrytointikanavat, joissa ilmoitus julkaistaan. Yleisimpiä Elisa Appelsiinin käyttämiä rekrytointikanavia ovat sen omat www-sivut, Facebook, Monster ja Oikotie sekä oppilaitoksille ilmoittelu. (Elisa Appelsiini 2013.)

Kaikki hakemukset tulevat pääasiallisesti Elisa Appelsiinin käyttämään rekrytointijärjestelmään Zepcoon. Rekrytoiva esimies on vastuussa hakemusten kommentoinnista ja niiden ammatillisesta seulonnasta, jonka tulokset hän päivittää järjestelmään. Hän siis valitsee haastatteluun kutsuttavat ja hylättävät hakijat. Hakemusten ensimmäinen käsittely saa kestää maksimissaan kolme viikkoa. HR vastaa prosessin etenemisen ilmoittamisesta hakijoille, kuten haastattelukutsuista ja ei kiitos -sähköpostien lähettämisestä, yhdessä esimiehen kanssa. Tarvittaessa esimies kuitenkin vastaa itse hakijoille ilmoittelusta, eikä

HR esimerkiksi soita hylkääviä puheluita hakijoille, jotka ovat edenneet prosessin viimeisiin vaiheisiin. HR ja esimiehet vastaavat yhdessä rekrytointijärjestelmän ajantasaisuudesta ja siitä, että sähköpostitse tulleet hakemukset on viety järjestelmään ja mahdolliset videohaastattelut kommentoitu sinne. (Elisa Appelsiini 2013.)

Esikarsinnan jälkeen siirrytään haastatteluihin. Rekrytoinnista ja haastateltavien määrästä riippuen haastattelut voidaan aloittaa videohaastattelulla, jossa kysymykset nauhoitetaan etukäteen ja lähetetään vastattavaksi valituille hakijoille. Haastattelujen pitäminen on rekrytoivan esimiehen ja/tai hänen valitsemansa asiantuntijan vastuulla, mutta tarvittaessa HR voi olla apuna esimerkiksi videohaastattelukysymysten äänittämisessä. Esimies ja/tai asiantuntija tekevät päätöksen seuraavalle kierrokselle etenevistä hakijoista ja päivittävät tiedot Elisa Appelsiinin rekrytointijärjestelmään, jonka jälkeen HR kutsuu hakijat mahdollisimman pian ensimmäiseen kasvokkain tapahtuvaan haastatteluun. HR myös ilmoittaa tilanteesta jatkosta pudonneille hakijoille. (Elisa Appelsiini 2013.)

Esimies ja/tai hänen valitsemansa asiantuntija pitävät ensimmäiset kasvokkaishaastattelut, jonka jälkeen he valitsevat toiselle kierrokselle kutsuttavat hakijat. HR kutsuu valitut hakijat seuraavaan haastatteluun ja lähettää tarvittavat ei kiitos -viestit. Toisen haastattelun suorittaa yleensä liiketoimintaryhmän johtaja, ja joskus mukana on myös toimitusjohtaja tai HR. Joskus ajan säästämiseksi voidaan siirtyä videohaastattelusta suoraan toisen kierroksen haastatteluun. Haastattelujen eri vaiheissa voidaan haettavasta positioista riippuen tehdä hakijalle ammatillinen tai persoonallisuus- ja motiiviprofiilitesti, jonka suorittaa Elisa Appelsiinin ulkopuolelta valittu yhteistyökumppani. (Elisa Appelsiini 2013.)

Kun haastattelut on pidetty ja tarvittavat testit on tehty, toisen haastattelun pitäjät tekevät päätöksen siitä, kuka hakijoista valitaan tehtävään vai valitaanko ketään. Esimies ilmoittaa päätöksestä sekä valitulle henkilölle että valitsematta jääneille. Viimeistään viikon kuluttua valinnasta laaditaan sopimusehdotus ja aloitetaan työsopimusneuvottelut, joissa mukana ovat valitun henkilön lisäksi esimies ja HR. Sopimusneuvottelut päättyvät lopulta työsopimuksen allekirjoittamiseen, jonka jälkeen rekrytointi on päätöksessä ja perehdytysprosessi alkaa. (Elisa Appelsiini 2013.)

Kokemukseni mukaan Elisa Appelsiinin nykyinen rekrytointiprosessi on melko sujuva, eikä prosessi itsessään aseta juurikaan haasteita. Sen sijaan koen, että HR:n ja esimiesten vastuunjaossa ja yhteistyössä olisi kehitettävää, esimerkiksi vastuiden selkeämmässä jakamisessa kuten myös aktiivisemman viestintäyhteyden vaalimisessa. Nykyinen Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessi ei esitä kovinkaan selkeästi mitä ja kuka tekee missäkin prosessin vaiheessa. Vastuita on toki jaettu, mutta ne on esitetty melko tulkinnanvaraisesti

ja laveasti, eikä tarkkaa vastuunjakoa täten ole. Mukana on myös ylimääräisiä tekijöitä, kuten viestintätiimi osana rekrytointi-ilmoituksen ulkoasun tarkastelua ja julkaisua, missä se ei nykyään ole käytännössä mukana juuri koskaan. Nykyinen rekrytointiprosessi määrittelee, että esimiehet ja HR päivittävät yhdessä rekrytointijärjestelmä Zepcoa. Selkeää kuvausta siitä kuka päivittää ja mitä, ei ole, jolloin epäselvyyksien takia päivittäminen saattaa jäädä kokonaan tekemättä.

Havaitsin Elisa Appelsiinissa työskennellessäni, että toisinaan yksittäinen rekrytointi saattaa kestää jopa useita kuukausia. Syyksi arvelen sitä, että rekrytointeja ei välttämättä priorisoida esimiesten keskuudessa tarpeeksi korkealle. Jos esimies ei ole sitoutunut rekrytointiprosessin aktiiviseen toteuttamiseen, kuten esimerkiksi hakijoiden esikarsintaan ja haastattelujen pitämiseen, rekrytointiprosessi pitkittyy kuin huomaamatta. Tämä on raskasta myös HR:n ja esimiesten yhteistyölle, kun HR:n intressi on toteuttaa mahdollisimman sujuvaa ja ripeää rekrytointiprosessia. Mikäli Elisa Appelsiini haluaa pyrkiä työnantajamielikuvansa positiiviseen rakentamiseen rekrytointiprosessin avulla, on rekrytointien priorisointia kehitettävä.

Elisa Appelsiinin nykyinen rekrytointiprosessi ei ota juuri muuten kantaa prosessin keston, kuin että se saa kestää enintään kaksi kuukautta. Tämän kahden kuukauden sisällä aikatauluja ei ole määritetty. Myös tämä voi osaltaan vaikuttaa siihen, että jotkut rekrytoinnit ylittävät suositellun enimmäiskeston. Elisa Appelsiinin nykyisessä rekrytointiprosessissa ei myöskään huomioida sitä, kuka päättää rekrytoinnin tarkan aikataulun ja määrittelee tehtäväkuvan ja valintakriteerit parhaan työntekijän löytämiseksi. Loogisesti nämä prosessin vaiheet kuuluisivat rekrytoivalle esimiehelle, joka on etsimässä uutta työntekijää tietyn aikataulun mukaisesti. On myös hyvä huomioida, että vaikka käytännössä esimies hoitaa usein viimeisessä vaiheessa karsiutuneiden hakijoiden kontaktoinnin, Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessi ei ota tähän kantaa.

4.6 Kehittämisehdotuksia Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin tehostamiseksi

Kokemukseni mukaan yksi merkittävimmistä kehittämiskohteista Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin hallinnassa on *rekrytointien priorisoiminen korkeammalle esimiesten keskuudessa*. Rekrytoinnit vievät aikaa ja vaativat resursseja, eikä niitä välttämättä aina löydy rekrytoinnista vastaavalta esimieheltä. Kiireestä huolimatta rekrytointiprosessin on oltava rekrytoivan esimiehen kolmen tärkeimmän tehtävän joukossa, ja jokaisen Elisa Appelsiinin esimiehen olisi hyvä sisäistää tämä. Hakijat ja prosessin loppuun saattaminen tulisi priorisoida muiden asioiden edelle tai kiireisten asioiden rinnalle. Toisin sanoen prosessin ajan rekrytointi on jopa tärkeämpi tehtävä kuin "oikeat" työt. Jotta rekrytointiprosessi pysyisi

ketteränä, on hakijoiden oltava koko prosessin ajan esimiehen tärkeimpiä asiakkaita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen vastuu rekrytointiprosessin toteuttamisesta lisääntyy nykyisestä. Vaikka työmäärä samalla kasvaakin, ei tämä ole välttämättä huono asia. Paneutumalla huolellisesti rekrytointiin ja sen toteuttamiseen esimies pystyy paremmin varmistamaan, että työtehtävään valitaan oikea hakija. Rekrytointiin on myös pystyttävä varaamaan sen vaatima aika. Hakijoille rekrytointien priorisoiminen näyttäytyy nopeampana prosessin läpiviemisenä ja sitä kautta mielekkäämpänä.

Mikäli esimies ei pysty priorisoimaan rekrytointiprosessia sen vaatimalle tasolle ja olemaan aktiivinen koko prosessin ajan, mielestäni rekrytointin toteuttamista kannattaa pohdita. Monien kuukausien rekrytointiprosessi, jossa hakijat joutuvat jatkuvasti odottamaan yhteydenottoa yritykseltä ja turhautuvat, heikentää Elisa Appelsiinin työnantajamielikuvaa. Se on kova hinta siitä, ettei rekrytointiin ole panostettu tarpeeksi. HR voi osaltaan auttaa esimiehiä priorisoimaan rekrytointia nykyistä korkeammalle; esittämällä hyötyjä ketterästä ja hakijoita arvostavasta rekrytointiprosessista autetaan esimiehiä sisäistämään onnistuneen rekrytointiprosessin merkitys koko liiketoiminnan kannalta.

Elisa Appelsiinin nykyisen rekrytointiprosessin kuvauksen suurimpana haasteena pidän sen tulkinnanvaraisuutta ja yleispätevyyttä. *Selkeämpi ja konkreettisempi kuvaus HR:n ja esimiesten vastuista rekrytointiprosessin aikana* auttaisi kehittämään prosessin toimivuutta. HR:n pääasiallinen rooli on tuoda asiantuntijuutta ja tukea esimiehille koko rekrytointiprosessin ajan. HR:n tuki näkyy Elisa Appelsiinilla esimiehen avustamisena ja sitä kautta työtaakan vähentämisenä. Elisa Appelsiinin HR:n ja esimiesten vastualueet rekrytointiprosessin aikana on hyvä avata konkreettisesti yhteistyön helpottamiseksi (taulukko 1). Käytännössä selkeä vastuiden kuvaus helpottaa HR:n ja esimiesten työtä ja nopeuttaa prosessia: kun molemmat osapuolet tietävät tehtävänsä, epäselvyyksiltä vältytään.

On luonnollista, että lisää työvoimaa tarvitseva esimies tekee rekrytointin tarvekartoituksen, ja hakee tarvittaessa lupaa rekrytointiin. Esimies on vastuussa rekrytointin tarkasta aikatauluttamisesta, kuten myös tehtäväkuvan ja valintakriteerien määrittelystä. Esimies tekee hakuilmoituksen ja toimittaa sen HR:lle, joka valitsee rekrytointin luonteen mukaan sopivat rekrytointikanavat ja huolehtii ilmoituksen ulkoasun oikeellisuudesta. HR myös julkaisee ilmoituksen. Kun hakemuksia alkaa tulla, esimies vastaa hakemusten käsittelystä ja esikarsinnasta. HR kontaktoi hakijoita joko haastattelukutsun tai ei kiitos -viestin merkeissä. Esimies tai hänen valtuuttamansa henkilö pitää haastattelut, joiden jälkeen HR ilmoittaa jatkosta hakijoille. Ainoastaan viimeisen haastattelukierroksen jälkeen esimies on itse yhteydessä valittuun sekä valitsematta jääneisiin hakijoihin. Sopimusneuvotteluihin osallistuvat sekä esimies että HR.

Rekrytointiprosessin vaihe eli mitä tehdään?	Kuka tekee? Kenen vastuu?
Tarvekartoitus ja rekrytointilupa	Esimies
Prosessin aikataulut Tehtäväkuva ja valintakriteerit Hakuilmoituksen tekeminen	Esimies
Rekrytointikanavien valinta Hakuilmoituksen ulkoasu ja julkaisu	HR
Esikarsinta	Esimies
Hakijoiden kontaktointi	HR
Videohaastattelu ja karsinta	Esimies
Hakijoiden kontaktointi	HR
1. haastattelu ja karsinta	Esimies
Hakijoiden kontaktointi	HR
2. haastattelu ja valinta	Esimies Liiketoimintaryhmän johtaja ym.
Hakijoiden kontaktointi	Esimies
Sopimusneuvottelut	Esimies ja HR

Taulukko 1. HR:n ja esimiesten vastuut rekrytointiprosessin eri vaiheissa

Elisa Appelsiinilla HR hoitaa pääasiallisen yhteydenpidon hakijoihin rekrytointiprosessin vaiheiden välillä. Mitä pidemmälle rekrytointiprosessi etenee ja hakijamäärä pienenee, sitä tärkeämmäksi muodostuu *hakijoiden yksilöllinen kohtaaminen ja hyvät toimintatavat*. Rekrytointiprosessin viimeisessä vaiheessa karsiutuneet hakijat voivat olla erittäin potentiaalisia työntekijöitä tulevaisuudessa. Kokemukseni mukaan Elisa Appelsiinilla näille hakijoille saatetaan toisinaan ilmoittaa prosessin päättymisestä HR:n kautta sähköpostitse, ja mielestäni kyseinen toimintatapa ei ole kovinkaan hyvä. Siksi yhtenäinen toimintamalli olisi paikallaan. Hyvän käytänteen mukaisesti olisikin asiallisempaa, että karsiutunutta hakijaa haastatellut esimies olisi hakijaan yhteydessä puhelimitse, vaikka tämä lisäisikin esimiehen työmäärää hiukan. Toisaalta muutaman puhelun soittaminen vie verrattain esimiehen aikaa vähemmän, kuin harmistuneiden hakijoiden palautteiden läpikäyminen. Kunnioittava kohtaaminen, perustelut tehdylle valinnalle ja mahdollinen palaute rekrytointiprosessista jättävät karsiutuneelle hakijalle positiivisemmän mielikuvan yrityksestä kuin vain sähköpostitse lähetetty hylkäysviesti. Jälkihoitoa ei siis sovi unohtaa.

Elisa Appelsiinin käyttämä rekrytointijärjestelmä on tärkein HR:n ja esimiesten välinen viestintätyökalu rekrytointiprosessin aikana. Järjestelmään kommentoidaan hakijoita ja

merkitään haastatteluun kutsuttavat ja hylättävät hakijat. *Rekrytointijärjestelmän huolellisempi ja selkeämpi päivittäminen* nopeuttaisi rekrytointiprosessia ja helpottaisi HR:n ja esimiesten välistä yhteydenpitoa. Esimiehen kannattaa merkitä järjestelmään kaikki sellaiset tiedot, jotka hän haluaa välittää HR:lle. Näin HR saa nopeasti tiedon siitä, keitä hakijoita esimies haluaa kontaktoitavan ja millä tavalla. Esimies voi esikarsintaa tehdessään jaotella hakijat esimerkiksi seuraaviin kategorioihin: haastatteluun kutsuttavat, ehkä haastatteluun kutsuttavat ja karsiutuneet hakijat. Selkeä jaottelu helpottaa myös HR:n työtä. Esimiehen on kuitenkin muistettava palata ehkä-kategorian hakijoihin, etteivät he joudu odottamaan päätöstä turhan pitkään. Käytännössä esimieheltä tarvitaan järjestelmällistä ja reipasta rekrytointijärjestelmän päivittämistä, kun taas HR:n tulee toimia aktiivisesti esimiehen toiveiden mukaisesti. Hakijalle järjestelmän selkeä ja päivittäminen näkyy nopeampina ilmoituksina esimerkiksi siitä, onko hän päässyt rekrytointiprosessissa jatsoon vai onko prosessi hänen osaltaan päättynyt.

Muutoinkin rekrytointiprosessin aikana on tärkeä vaalia paitsi yrityksen ja hakijoiden välistä viestintäyhteyttä, myös HR:n ja esimiesten välistä kommunikaatiota. Joskus esimerkiksi HR tarvitsee esimieheltä lisätietoa avoimesta työtehtävästä tai hakijan kontaktoinnista, jolloin aktiivinen keskusteluyhteys esimiehen kanssa edistää rekrytointiprosessia. Jos HR ja esimies eivät priorisoi keskinäistä yhteydenpitoaan rekrytointiprosessin aikana ja varaa sille tarvittavaa aikaa, prosessi voi huomaamatta pitkittyä yllättävänkin paljon. Esimiehen kannattaa siis olla HR:n tavoitettavissa koko rekrytointiprosessin ajan mahdollisia lisäksymyksiä varten.

Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin kuvauksessa otetaan melko vähän kantaa prosessin aikatauluun. Rekrytointiprosessin enimmäiskeston esitetään olevan kaksi kuukautta, mutta muuten prosessin aikataulua ei juuri tarkemmin selvitetä. Kokemukseni mukaan vain osa rekrytoinneista todellisuudessa alittaa edellä mainitun kahden kuukauden rajan. Elisa Appelsiini voisikin hyötyä *tarkemmin aikataulutetusta rekrytointiprosessista*, joka kannustaisi pyrkimään kahden kuukauden enimmäiskeston (taulukko 2).

Rekrytointiprosessin vaihe	Kesto
Rekrytoinnin valmistelutyöt	1 viikko
Hakuaika, hakemusten läpikäynti ja esikarsinta	4 viikkoa
Haastattelut ja soveltuvuusarvioinnit	2 viikkoa
Rekrytointipäätös	1 viikko

Taulukko 2. Rekrytointiprosessin aikataulu

Elisa Appelsiinilla rekrytoinnin tarvekartoitus ja luvan saaminen voi kestää yhdestä päivästä puoleen vuoteen, joten ei ole tarkoituksenmukaista sisällyttää tätä vaihetta kahden kuukauden rekrytointiprosessin aikatauluun. Rekrytoinnin valmistelutöille varataan viikko, ja ne sisältävät muun muassa prosessin aikataulutuksen, tehtäväkuvauksen ja valintakriteerien määrittelyn sekä hakuilmoituksen tekemisen ja julkaisun. Hakuajalle ja hakemusten läpikäynnille varataan neljä viikkoa, ja haastattelut ja testit tulisi mahdollistaa kahteen viikkoon. Rekrytointipäätös tulisi tehdä noin viikossa. Edellä mainittua aikataulua ei kuitenkaan tarvitse noudattaa orjallisesti joka rekrytoinnissa, vaan se antaa hyvät raamit ja suuntaviivat sille, missä aikataulussa rekrytointiprosessia kannattaa toteuttaa jotta se pysyisi kahden kuukauden enimmäiskeston sisällä. Tarkempi aikataulu hyödyttää sekä rekrytointiprosessin hallintaa että hakijaa. Se helpottaa esimiestä rekrytoinnin tarkemman aikataulun suunnittelussa, eikä hakijan tarvitse odottaa yrityksen yhteydenottoa, haastattelukutsua ja valinnan tekemistä useiden kuukausien ajan.

Rekrytointiprosessi on osa yrityksen strategiaa ja vaikuttaa aina työnantajamielikuvaan. Elisa Appelsiinin tärkeimpiä arvoja ovat fiilis ja osaaminen, joiden luonnollisesti halutaan näkyvän myös työnantajamielikuvassa. Elisa Appelsiinissa tulisikin huomioida laajemmin *rekrytointiprosessin merkitys työnantajamielikuvan rakentamisessa*. On esimerkiksi hyvä pohtia, millaisia mielikuvia pitkittynyt tai joustamaton rekrytointiprosessi antaisi hakijoille, jos yrityksen arvoissa on fiilis ja osaaminen. Siksi onkin elintärkeää että Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessi on ketterä, nopea ja sujuva, jotta prosessin avulla rakennetaan positiivista työnantajamielikuvaa. Esimerkiksi se, että lupauksista pidetään kiinni ja hakijoihin luodaan aktiivinen viestintäyhteys, on osa työnantajamielikuvan rakentamista. Käytännössä positiivinen työnantajamielikuva näyttäytyy muun muassa suurempina hakijamäärinä, joiden joukosta löytyy enemmän kiinnostavia osaajia. Positiivinen työnantajamielikuva ikään kuin houkuttelee työnhakijoita hakemaan yritykseen. Mikäli yritys onnistuu säilyttämään työnantajamielikuvansa myönteisenä rekrytointiprosessin ajan, se houkuttelee karsiutuneita hakijoita hakemaan yritykseen uudelleen. Toisaalta se myös houkuttelee suosittelemaan yritystä tai sen tuotteita ja palveluita hakijan omassa vaikutuspiirissä.

Aina ei välttämättä riitä, että rekrytoivat esimiehet ja HR tiedostavat rekrytointiprosessin merkityksen työnantajamielikuvan muodostamisessa, vaan ideaalitalanteessa tämä on sisäistettynä koko organisaatiossa. Organisaatio voi huomioida rekrytoinnin merkityksen sen liiketoiminnan menestykselle vaikkapa suuntaamalla resursseja rekrytointiprosessin hallinnan tehostamiseen ja sitä kautta positiivisen työnantajamielikuvan rakentamiseen. Rekrytointiprosessin merkitystä työnantajamielikuvan rakentamisessa ei voi vähätellä, ja pitkällä tähtäimellä houkuttelevin työnantaja palkkaa alan parhaat osaajat ja menestyy.

4.7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää IT-palvelutalo Elisan Appelsiinin HR:n ja esimiesten yhteistyötä rekrytointiprosessin hallinnan tehostamiseksi. Rekrytointiprosessin onnistunut hallinta on kasvavalle Elisa Appelsiinille tärkeä ja ajankohtainen menestystekijä. Työ on toiminnallinen työ eli produkti, jonka tuotoksena syntyy kehittämis ehdotuksia sekä ohjeistus rekrytoiville esimiehille. Työn tavoitteena on Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin nykytilan kehittäminen, jossa painopisteenä ovat HR:n ja esimiesten välinen yhteistyö, roolit ja vastuut. Kehittämismenetelmäksi valikoituivat Elisa Appelsiinin nykytilan tarkastelun ja teorian tiedon pohjalta tehtävät kehittämis ehdotukset.

Elisa Appelsiinin nykyisen rekrytointiprosessin tarkastelun myötä yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista nousi rekrytointien priorisoiminen korkeammalle esimiesten keskuudessa. HR:n ja esimiesten vastuualueista rekrytointiprosessin aikana luotiin selkeämpi ja konkreettisempi kuvaus, jota molemmat osapuolet voivat hyödyntää. Hakijoiden yksilölliseen kohtaamiseen ja hyvien toimintatapojen vaalimiseen kiinnitettiin huomiota. Rekrytointijärjestelmän huolellisempaan päivittämiseen kannustettiin, sillä se edistää HR:n ja esimiesten yhteydenpitoa ja nopeuttaa prosessia. Rekrytointiprosessi aikataulutettiin tarkemmin, jotta sen kesto ei ylittäisi kahta kuukautta. Rekrytointiprosessin merkitys työnantajamielikuvan rakentajana huomioitiin, sillä se hyödyttää yritystä pitkällä tähtäimellä.

5 Pohdinta

Yksi keskeisimmistä kehittämisehdotuksista Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin tehostamiseksi oli rekrytointien priorisoiminen nykyistä korkeammalle esimiesten keskuudessa. Sallin ja Takatalon (2014, 10-13) mukaan rekrytointiprosessin on oltava rekrytoivan esimiehen kolmen tärkeimmän tehtävän joukossa, ja koko prosessin ajan hakijat ovat esimiehen tärkeimpiä asiakkaita. Ehdotin, että HR painottaisi enemmän esimiehille rekrytointiprosessin merkitystä ja sen priorisoinnin tärkeyttä. Kehitettävänä oli myös HR:n ja esimiesten vastuualueiden selkiyttäminen. Österbergin (2014, 91-92) mukaan HR:n tärkein rooli rekrytointiprosessin aikana on tukea esimiestä prosessin eri vaiheissa. Elisa Appelsiinilla esimiesten tukeminen näyttäytyy erityisesti siten, että HR hoitaa lähes kaikki hakijoiden kontaktoinnit. Uusi, selkeämpi kuvaus vastuualueiden jakautumisesta nopeuttaa prosessia ja helpottaa yhteistyötä.

Österbergin (2014, 98) mukaan hyvään rekrytointikäytäntöön kuuluu kohtelias tiedottaminen erityisesti valitsematta jääneille hakijoille. Ehdotin, että Elisa Appelsiini kiinnittäisi erityistä huomiota hakijoiden yksilölliseen kohtaamiseen ja hyviin toimintatapoihin. Etenkin viimeisessä vaiheessa karsiutuneille hakijoille esimiehen olisi hyvä ilmoittaa valinnasta puhelimitse ja mieluusti perustella päätös. Vaahtio (2005, 191-194) painottaakin jälkihoidon olevan tärkeä osa prosessia, ja että ammattimaisesti loppuun saatettu rekrytointiprosessi luo myönteistä työnantajamielikuvaa. Rekrytointiprosessissa tärkeintä on ripeys ja tehokkuus (Salli & Takatalo 2014, 10). Elisa Appelsiinin käyttämä rekrytointijärjestelmä auttaa nopeuttamaan prosessia, mikäli sitä päivitetään huolellisemmin ja selkeämmin. Esimiehen tulee muutoinkin olla helposti tavoitettavissa jos HR:llä syntyy kysymyksiä liittyen esimerkiksi avoimeen työtehtävään. Esimiehen rooli rekrytointiprosessissa on ennen kaikkea jakaa tietoa avoimesta työtehtävästä HR:n kanssa (Dessler 2011, 184).

Elisa Appelsiinin nykyinen rekrytointiprosessi ei ota juurikaan kantaa prosessin aikatauluun. Rekrytointiprosessi on aina yrityksensä näköinen, mutta monelle hakijalle useiden kuukausien mittainen prosessi on liian pitkä (Salli & Takatalo 2014, 11). Koska nopeus ja tehokkuus ovat rekrytoinnin avainsanoja, selkeä aikataulutus tukee tätä näkökulmaa. Elisa Appelsiini hyötyy tarkemmin suunnitellusta aikataulusta, joka kuitenkin joustaa yksittäisen rekrytoinnin suunnittelussa. Rekrytoinnin toteuttamistapa vaikuttaa aina työnantajamielikuvaan (Österberg 2014, 91). Siksi myös Elisa Appelsiinin on tärkeää huomioida tämä toteuttaessaan rekrytointeja: annammeko yrityksestämme parhaan mahdollisen kuvan rekrytointiprosessin kautta? Sallin ja Takatalon (2014, 41-43) mukaan koko organisaation tulisi ymmärtää rekrytoinnin merkitys kriittisenä osana työnantajamielikuvan muodostamisessa, ja tähän Elisa Appelsiinin kannattaa pyrkiä.

Johtopäätöksenä voitaneen todeta, että Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessia on mahdollista tehostaa kehittämällä HR:n ja esimiesten keskinäistä yhteistyötä sekä tarkentamalla ja selkiyttämällä molempien rooleja ja vastuita. Kun vastuualueet ovat selvillä, rekrytointiprosessi ei kompastu päällekkäisyyksiin tai siihen, että prosessin osa-alueita jää huomioida. Prosessi nopeutuu ja yksinkertaistuu vastuiden määrittelyn ja viestinnästä sopimisen avulla. Myös tarkempi aikataulun määrittely luo puitteet ketterälle rekrytointiprosessille. Rekrytoinnin merkityksen avaaminen kriittisenä liiketoiminnan menestystekijänä auttaa sekä esimiehiä että HR:ää priorisoimaan prosessi sen vaatimalle tasolle. Rekrytointiprosessin hyötyjen avaaminen auttaa osaltaan prosessin priorisoimisessa - kun rekrytoinnin merkitys on sisäistetty, on sitä helpompi arvostaa.

On selvää, että rekrytointi vaikuttaa työnantajamielikuvaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Kun HR ja esimiehet ovat varmoja omista rooleistaan ja vastuualueistaan prosessin eri vaiheissa, prosessin hallinta helpottuu ja nopeutuu. Yhteistyössä toimiminen helppoa, eikä prosessi takkuile ainakaan vastuualueiden selkeään määrittelyn puutteen vuoksi. Kevyt, ketterä ja kunnioittava prosessi näyttäytyy hakijalle eittämättä positiivisena - tulipa tämä sitten valituksi tai ei. Erityishuomion kiinnittäminen etenkin prosessin loppuvaiheessa karsiutuneihin hakijoihin kannattaa, sillä parhaassa tapauksessa he jakavat myönteisen kokemuksensa lähipiirissään tai sosiaalisessa mediassa tai hakevat yritykseen uudelleen. Vastaavasti he saattavat jakaa negatiivisen kokemuksensa, joten hakijoiden kohtaamiseen ja avoimeen viestintäyhteyteen kannattaa todella panostaa. Selkiyttämällä HR:n ja esimiesten rekrytointiprosessin rooleja ja vastuualueita vaikutetaan täten työnantajamielikuvan kehittymiseen.

Jatkotutkimukseksi Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin hallinnan tehostamiseksi ehdotaisin kartoitusta siitä, millaisena rekrytointiprosessiin osallistuneet hakijat kokivat prosessin ja millainen mielikuva heille jäi Elisa Appelsiinista työnantajana prosessin perusteella. Tutkimuksen avulla voisi selvittää rekrytointiprosessin huippukohtia ja kompastuskiviä hakijan näkökulmasta, ja sitä kautta kehittää prosessia entistä joustavammaksi ja hakijaystävällisemmäksi. Samalla voisi selvittää hakijoiden käsitystä Elisa Appelsiinista työnantajana rekrytointiprosessin ja aikaisempien mielikuvien perusteella. Miksi hakija on hakenut juuri Elisa Appelsiinille? Näkyvätkö Elisa Appelsiinin arvot kuten fiilis ja osaaminen rekrytointiprosessin aikana? Tutkimus paitsi auttaisi rekrytointiprosessin kehittämisessä, se tarjoaisi myös arvokasta tietoa siitä millaisena työnantajana hakijat kokevat Elisa Appelsiinin ja kohtaavatko hakijoiden ja yrityksen näkemykset.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantajan toiveesta, ja mielestäni se on sekä tarpeellinen että hyödyllinen. Aihe on tuore näkökulma siitä, miten HR:n ja esimiesten yhteistyöllä on vaiku-

tusta rekrytointiprosessin onnistuneeseen toteuttamiseen. Työskennellessäni Elisa Appelsiinilla sain idean, että rekrytointiprosessia voisi pyrkiä tehostamaan juuri tätä kautta. Produktin kohderyhmä on melko suuri, sillä sitä hyödyntävät sekä HR että rekrytoivat esimiehet. Kummatkin saavat produktista tärkeää tietämystä ja tukea rekrytointiprosessin hallintaan ja toteuttamiseen päivittäisessä työssään. Aikaisemmin Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessi perustui vuonna 2013 päivitettyyn ohjeistukseen ja totuttuihin käytänteisiin. Selkeää toimintamallia esimerkiksi esimiesten ja HR:n vastuualueista tai rekrytointijärjestelmän päivittämisestä ei ollut. Yhtenäisen toimintatavan avulla rekrytointiprosessi kevenee ja nopeutuu, ja epäselvyyksiä on vähemmän. Erityisesti ensimmäistä kertaa rekrytoivat esimiehet hyötyvät ohjeistuksesta, sillä se toimii oppaana rekrytointiprosessin onnistuneeseen toteuttamiseen. Elisa Appelsiini on kasvanut viimeisten vuosien aikana nopeasti ja tämä näkyy erityisesti rekrytointien määrässä. Huolellisesti ja suunnitellusti toteutettu rekrytointiprosessi on ajankohtainen yritykselle, jonka kasvulle ei näy loppua.

Opinnäytetyöprosessin aikana Elisa Appelsiinilla tapahtui rakenteellisia muutoksia, jotka osaltaan vaikuttavat työn hyödynnettävyyteen. Tammikuussa 2015 osa Elisa Appelsiinin tukitoiminnoista, mukaan lukien HR, integroitiin emoyhtiö Elisaan. Elisa Appelsiinin HR-tiimi kuitenkin jatkoi työskentelyä entiseen tapaan Elisa Appelsiinin asioiden parissa. Opinnäytetyön kannalta tämä herätti kysymyksen siitä, siirtyykö Elisa Appelsiini käyttämään emonsa rekrytointiprosessia vai pysyykö prosessi edelleen sen omistuksessa. Mihin tahansa integraation vaikutukset ulottuvatkin, emoyhtiö Elisa voi hyödyntää produktia tutustumalla Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessiin ja poimimalla parhaita käytänteitä myös oman rekrytointiprosessinsa kehittämiseen.

Toiminnallisessa työssä produktin suunnittelulla ja toteuttamistavalla on suuri merkitys. Työn suunnittelu oli huolellista, ja valintani tarkastella ja havainnoida Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessia sen kehittämiseksi oli mielestäni onnistunut. Erityisesti havainnoinnin avulla minun oli mahdollista saada tietooni sellaisia toimintamalleja ja työskentelytapoja, joita ei välttämättä ole kirjattu ylös. Havainnointi mahdollisti myös Elisa Appelsiinin rekrytointi-ilmapiiirin arvioinnin. On kuitenkin hyvä huomioida, että havainnot ovat aina subjektiivisia, vaikka lähtökohtaisesti objektiivisuuteen ja faktoihin perustuvaan tietoon pyrittäisiinkin. Opinnäytetyön toteutus vastaa mielestäni suunnittelua hyvin. Työssä syntyy produkti, jonka tavoitteet saavutetaan. Työn rajausta huomioidaan koko toteutuksen ajan.

Opinnäytetyöprosessi on ollut minulle opettavainen kokemus monellakin eri tapaa. Sen lisäksi että se on tarjonnut minulle mahdollisuuden syventyä itseäni kiinnostavaan aiheeseen, on se myös opettanut käytännön projektinhallintataitoja, itsenäistä työskentelyotetta ja ongelmanratkaisua. Opinnäytetyöprosessissa haastavinta minulle oli tutkimustavoitteen

rajaus ja siinä pysyminen. Koska valitsemani rajausta on käsitelty yleisesti melko vähän, sopivaa ja luotettavaa lähdemateriaalia oli toisinaan vaikea löytää. Laajempi tai yleisemmin käsitelty aihe olisi voinut olla lähteistön suhteen palkitsevampaa. Toisaalta pidän siitä, ettei aihevalintani ole tavanomainen. Itsenäinen työskentely ja omista aikatauluista päättäminen oli paitsi uutta, myös opettavaista. Oman tekemisen suunnittelussa haasteeksi muodostui aikatauluissa pysyminen: koska ylemmän tahon määräämää palautuspäivää ei ollut, itseni motivointi oli toisinaan vaikeaa. Ammatillisesti koen kehittyneeni työhaastatteluaikojen varaajasta lähemmäksi asiantuntijuutta.

Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeiden mukaan opinnäytetyön tavoitteena on kehittää opiskelijan kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien ratkaisemiseen sekä valmiutta itsenäiseen asiantuntijatyöskentelyyn. Mielestäni olen saavuttanut nämä tavoitteet hyvin. Olen soveltanut tutkimustietoa eli viitekehyksessä esitettyä informaatiota valitun produktiivisen menetelmän avulla ratkaistakseni miten Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessia voisi tehostaa kehittämällä HR:n ja esimiesten yhteistyötä. Olen esittänyt kehittämis ehdotuksia, jonka pohjalta teen johtopäätöksiä. Olen myös työskennellyt itsenäisellä otteella syvällisempää asiantuntemusta tarvitsevan aiheen parissa.

Mielestäni opinnäytetyöprosessi on kokonaisuudessaan onnistunut. Se on suunniteltu hyvin ja toteutus vastaa suunnitelmaa. Tavoitteet on saavutettu ja lopullisesta aikataulusta on pidetty kiinni. Opinnäytetyön vahvuuksia ovat mielestäni siinä syntyneet tuotokset eli Elisa Appelsiinin rekrytointiprosessin kehittämis ehdotukset ja siitä johdettu ohjeistus rekrytoiville esimiehille. Uskon, että Elisa Appelsiinin esimiehet ja HR hyötyvät produktistani ja voivat käyttää sitä apuna jokapäiväisessä työssään.

Lähteet

- Brown, J. 2011. The complete guide to recruitment. A step-by-step approach to selecting, assessing and hiring the right people. Kogan Page. London.
- Dessler, G. 2011. Human resource management. Global edition. 12th edition. Pearson Prentice Hall. Boston.
- Elisa Appelsiini 2013. Intranet. Appelsiinin rekrytointiprosessi kokonaisuutena.
- Elisa Appelsiini 2015. Tarina. Erilainen nuori. Luettavissa:
<http://www.appelsiini.fi/pages/uusi/keitae-olemme/tarina.php>. Luettu: 10.2.2015.
- Honkanen, H. 2005. Henkilöarvointi työelämässä. Edita. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytinnin menetelmät. Gummerus. Jyväskylä.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Edita Prima. Helsinki.
- Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Suomen Laatu keskus Oy. Helsinki.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytinnissa. WSOY. Helsinki.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Hoida kosiomatka tyylillä. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. 2009. Fundamentals of human resource management. Managing people at work. Pearson Education. Harlow.

Työterveyslaitos. 2014. Rekrytointiprosessi. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointi_prosessi/sivut/default.aspx. Luettu: 10.11.2014

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita. Helsinki.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2012. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Ohjeistus rekrytoiville esimiehille

ELISA APPELSIININ REKRYTOINTIPROSESSI

HR:N JA ESIMIESTEN YHTEISTYÖN SUMMA

OHJEISTUS REKRYTOIVILLE ESIMIEHILLE

22.3.2015 Jasmina Hämäläinen



Rekrytointi top kolmoseen!

- Rekrytoinnin on oltava rekrytoivan esimiehen **kolmen tärkeimmän** tehtävän joukossa
 - ➡ Priorisoidaan muiden asioiden edelle tai vähintään kiireellisten asioiden rinnalle
- Hakija on tärkein asiakas!
- Ketterä ja tehokas rekrytointiprosessi vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan

22.3.2015

Jasmina Hämmäläinen

Rekrytointiprosessin vastualueet

Rekrytointiprosessin vaihe eli mitä tehdään?	Kuka tekee? Kenen vastuu?
Tarvekartoitus ja rekrytointilupa	Esimies
Prosessin aikataulutus Tehtäväkuva ja valintakriteerit Hakul ilmoituksen tekeminen	Esimies
Rekrytointikanavien valinta Hakul ilmoituksen ulkoasu ja julkaisu	HR
Esikarsinta	Esimies



22.3.2015

Jasmina Hämmäläinen

Rekrytointiprosessin vastuualueet

Rekrytointiprosessin vaihe eli mitä tehdään?	Kuka tekee? Kenen vastuu?
Hakijoiden kontaktointi	HR
Videohaastattelu ja karsinta	Esimies
Hakijoiden kontaktointi	HR
a. haastattelu ja karsinta	Esimies
Hakijoiden kontaktointi	HR
b. haastattelu ja valinta	Esimies Liiketoimintaryhmän johtaja ym.
Hakijoiden kontaktointi	Esimies
Sopimusneuvottelut	Esimies ja HR

22.3.2015

Jasmina Hämmäläinen

Hyvät käytänteet kunniaan

- HR hoitaa pääasiassa ei kiitos -viestit ja haastattelukutsut
 - Esimies on yhteydessä puhelimitse viimeisessä vaiheessa karsiutuneisiin hakijoihin
 - Perusteluista ja palautteesta ei ole haittaa
- ➡ Jätetään potentiaalisille uusille hakijoille hyvä fiilis!

22.3.2015

Jasmina Hämmäläinen

Zepcon päivittäminen nopeuttaa

- Esimies kommentoi Zepcoon kaikki hakijat mahdollisimman nopeasti esimerkiksi seuraavalla tavalla:
 - Haastatteluun, kiitos
 - Ehkä haastatteluun, palaan asiaan
 - Ei kiitos tällä kertaa
- HR hoitaa viestinnän hakijoille Zepcon perusteella
- Olethan HR:n tavoitettavissa, mikäli lisätietoa tarvitaan

22.3.2015

Jasmina Hämäläinen

Rekrytointiprosessin aikataulu

- Esimies on vastuussa oman rekrytointinsa aikatauluttamisesta
- Kokonaiskesto enintään kaksi kuukautta!
- Hyvänä pohjana voidaan pitää seuraavaa:

Rekrytointiprosessin vaihe	Kesto
Rekrytoinnin valmistelutyöt	1 viikko
Hakuaika, hakemusten läpikäynti ja esikarsinta	4 viikkoa
Haastattelut ja soveltuvuusarviointit	2 viikkoa
Rekrytointipäätös	1 viikko

22.3.2015

Jasmina Hämäläinen

Rekrytointi ja työnantajamielikuva

- Rekrytointi vaikuttaa aina työnantajamieluvaan
- Fiilis ja osaaminen – niitä haluamme välittää!
- Pidetään lupauksista kiinni ja luodaan hakijoihin aktiivinen keskusteluyhteys
- Pitkällä tähtäimellä houkuttelevin työnantaja palkkaa parhaat osaajat – ja menestyy



22.3.2015

Jasmiina Hämäläinen

Rekrytointiprosessin yhteenveto

- Rekrytointi priorisoidaan vähintään kiireellisten asioiden rinnalle
- Esimies on vastuussa rekrytointiprosessista, jota HR avustaa esimerkiksi kontaktoimalla hakijoita
- Zepcon huolellinen päivittäminen nopeuttaa prosessin kulkua
- Prosessi saa kestää kokonaisuudessaan enintään kaksi kuukautta
- Rekrytointi vaikuttaa aina työnantajamieluvaan – mieti siis miten sen toteutat!

22.3.2015

Jasmiina Hämäläinen